

Tartu Ülikool  
Majandusteaduskond

Birk Põldme

***BUSINESS-TO-BUSINESS* MÜÜGISTRATEEGIA  
KUJUNDAMINE OÜ FROG PLASTIC NÄITEL**

Juhendaja: Elina Kallas

**BAKALAUREUSETÖÖ**

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele

.....  
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud

“ “..... 2015. a.

.....õppetooli juhataja .....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Birk Põldme

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. B2B MÜÜGISTRATEEGIA OLEMUS JA ERIPÄRA.....	7
1.1 B2B ettevõtte müügiprotsess ja selle eripära.....	7
1.2 B2B müügistrateegia kujundamise protsess .....	15
1.3 B2B ettevõtte müügistrateegia elemendid.....	19
2. UURIMUS OÜ FROG PLASTIC MÜÜGISTRATEEGIA KOHTA .....	30
2.1 Ettevõtte ja metoodika kirjeldus .....	30
2.2 Frog Plastic müügistrateegia elementide analüüsi tulemused .....	34
2.3 Ettepanekud müügistrateegia kujundamiseks Frog Plasticus.....	46
KOKKUVÕTE .....	56
VIIDATUD ALLIKAD .....	60
LISAD .....	67
Lisa 1. Intervjuu küsimused .....	67
Lisa 2. Intervjuu transkriptsioon Eesti müügijuhiga .....	69
Lisa 3. Intervjuu transkriptsioon Rootsi müügijuhiga.....	84
SUMMARY .....	93

## SISSEJUHATUS

Ärilt-ärile (edaspidi kasutatakse töös lühendit B2B - *Business-to-Business*) müügiga tegeleva ettevõtte juhtimine nõuab tänasel päeval eeldatavasti rohkem pingutust kui kunagi varem. Olenemata sellest, et olulised on pikaajased mõlemapoolsed ärisuhted, analüüsivad B2B ettevõtte kliendid aina rohkem informatsiooni paremate ärivõimaluste kohta ning seega vahetavad välja üha sagedamini oma koostööpartnereid. Selle tulemusena tuleb eelkõige B2B tegevjuhtidel ning samuti kogu meeskonnal mõelda strateegiliselt ja tegutseda järjepidevalt seatud eesmärkide elluviimisel.

B2B ettevõtted müüvad oma tooteid/teenuseid klientidele, kellel on palju erinõudmisi ning sellest tulenevalt ka rohkelt probleeme/raskusi, mis esitab müügipersonalile palju väljakutseid. Ettevõtte kasvu saavutamise eeltingimusteks on tegevuste täpne planeerimine ja eesmärkide täitmine ning hilisem tulemuste hindamine.

Strateegiliste väljakutsetega, millega B2B ettevõtted ja nende kliendid tänapäeval vastamisi seisavad on mõjutatud viiest tegurist. Esiteks, suurteks segaduste tekitajateks on erineva kvaliteediga lai tootedete ning teenuste valik. Seega ostuprotsessid muutuvad aina vähem järjekindlamaks ja kaootilisemaks. Teiseks, ettevõtte kui ka klient üldjuhul tegutsevad sellises keskkonnas, kus on palju konkurente, kes on võimelised välja arendama vajalikke strateegiaid, uusi tooteid ning kampaaniaid kiiruse -ja efektiivsusega. Kolmandaks, turud kipuvad olema üleküllastunud. Toodete/teenuse pakkujaid on liiga palju, kes võitlevad ühtede ja samade klientide pärast. See omakorda paneb kliendid olukorda, kus ostuotsuseid tehakse näiteks ainult hinna alusel – valivad odavaima pakkuja. Neljas väljakutse tuleneb eelmisest, ehk turul toimub protsess, kus varem väärtuslikud tooted muutuvad üldiseks ning eristamatuks (ingl k *commoditization*). Viiendaks on ebakindel majanduskeskkond, mis mõjutab klientide kui ka ettevõtte enda kindlustunnet – kas pakutav toode/teenus vastab kliendi ootustele

või kas pakutav toode/teenus on õige, millega äri teha. Selline olukord annab eelise toote/teenuse pakkujatele, kes müüvad odavama hinnaga.

Et ületada need probleemid ja säilitada selge aursaam, kuidas B2B müügiga tegelev ettevõtte oleks kasvule orienteeritud, tuleks tähelepanu pöörata eelkõige neljale põhifaktorile, milleks on müük, turundus, strateegia loomine ja eestvedamine. Kuigi kõik neli faktorit on omavahel seotud ning olulised, analüüsib töö autor edasises töös B2B ettevõtete müügistrateegia olemust eripära ning sinna juure kuuluvaid elemente. Kuna turundus on oma olemuselt küllaltki lai mõiste, siis seda teemat käsitletakse pigem pinnapealselt ning ei minda uurimisega süvitsi. Samuti jäetakse bakalaureusetöö mahukuse tõttu välja nii välis- kui sisekeskkonna analüüsi osa.

Bakalaureusetöö eesmärk on teha ettepanekuid B2B müügistrateegia kujundamise kohta ettevõttele Frog Plastic. Eesmärki aitavad saavutada järgmised uurimisülesanded:

- 1) uurida B2B ettevõtte eripära ning müügiprotsessi;
- 2) uurida B2B ettevõttele iseloomulikke müügistrateegia elemente;
- 3) luua põhimõtted B2B müügistrateegia elementide kujundamiseks;
- 4) viia läbi empiiriline uurimus, et välja selgitada, kuidas käsitletakse müügistrateegia elemente Frog Plasticus;
- 5) teha ettepanekuid müügistrateegia kujundamiseks.

Käsitlemaks eelnevaid uurimisülesandeid, jaguneb bakalaureusetöö kaheks peatükiks. Esimene peatükk, B2B müügistrateegia olemus ja eripära, moodustab töö teoreetilise osa. Selles osas tuuakse välja eri autorite seisukohad ning võrdlus traditsioonilise ning tänapäevase B2B müügiprotsessi vahel. Samuti uuritakse B2B müügistrateegia elemente.

Bakalaureusetöö teine peatükk, uurimus OÜ Frog Plastic müügistrateegia kohta, moodustab töö empiirilise osa ning jaguneb kolmeks alapeatükiks. Selles osas uuritakse Frog Plastic tausta ning hetkeolukorda müügistrateegia elementide kohta. Samuti viiakse läbi intervjuud, kus uuritakse, kuidas müügistrateegia elemendid rakenduvad. Viimases alapeatükis lähtuvalt teoreetilise osa käsitlustest ning tuginedes uurimuse tulemustele tehakse ettepanekud müügistrateegia kujundamiseks. Töö mahukuse tõttu

on müügistrateegia käsitlusest väliskeskkonna analüüs ning müügipersonali isikliku panuse uurimine välja jäetud.

Autor soovib tänada juhendajat Elina Kallast, kelle soovitustest ja kommentaaridest oli töö kirjutamisel väga palju abi. Samuti soovib autor tänada Frog Plasticu müügijuhte, kes olid nõus intervjuudes osalema ning Jaanus Tärnovit, kes aitas kaasa ettevõtte leidmisel.

Business-to-business ettevõtete eripära, müügiprotsessi ning müügistrateegia elementide käsitlemisel tugineb autor artiklitele teadusajakirjadest nagu Industrial Marketing Management, Journal of Marketing, Journal of Personal Selling & Sales Management. Samuti tuginetakse töös tunnustatud autorite poolt kirjutatud praktilistele B2B müügi- ja turundusvaldkonna raamatutele.

B2B, müügiprotsess, müügistrateegia elemendid, segmenteerimine, kliendisuhted ja müügimudelid, müügikanalid ja toetavad turundustegevused

# 1. B2B MÜÜGISTRATEEGIA OLEMUS JA ERIPÄRA

## 1.1 B2B ettevõtte müügi protsess ja selle eripära

Käesolevas alapeatükis keskendutakse B2B müügi ettevõtte lahti seletamisele. Peamine tähelepanu pööratakse B2B müügi ettevõtte müügi protsessi eripärale ja olemusele. Lisaks sellele tuuakse välja isikliku müügi (ing. k *personal selling*) osatähtsus B2B müügi protsessis.

Müügi protsess võib olla küllaltki erinevalt üles ehitatud, kui käsitletakse B2B ehk ärikt äriks müüvaid ettevõtteid ning B2C ehk ettevõtte ja lõpptarbijat vahel toimuvaid müügi tehinguid (B2C – *business-to consumer*; edaspidi kasutatakse töös lühendit B2C). B2B müügi tehinguid tehakse näiteks tootja ja hulgimüüja vahel või siis hulgimüüja ja jaemüüja vahel. B2B ettevõtete tarneahel hõlmab endas üldjuhul mitut ettevõtete vahelist tehingut. See tähendab, et enne tootmise alustamist ning teenuse osutamist ostetakse vajalik toormaterjal mitmelt eri ettevõttelt. Alles siis toimub tavaline B2C müügi protsess valmis toote või teenuse kujul. Üldiselt peetakse B2B müügi tehingute puhul iseloomulikuks suuri kaubakoguseid, konkurentsivõimelisi ja stabiilseid hindu ning kiiret kohaletoomise teenust arvestades pikka maksetähtaega. (Peppers, Rogers 2001: 7)

B2B ettevõtted peavad suunama oma tegevused huvitatud partneri äri keskmesse ning käituma vastavalt, et kliendil jääks mulje nagu tegemist oleks tootja ainsa kliendiga. B2B ettevõtete kliendid eeldavad samuti vahetut ning asjakohast informatsiooni pärast lepingu sõlmimist ning hindavad kõrgelt tooteid, mis funktsioneerivad õigesti ning on saadetud tähtaegselt. (Wright 2004: 374) Seega võib järeldada, et B2B müügi protsess võib olla üsna komplitseeritud, mis nõuab müügi personali vastavat väljaõpet.

Müügipersonal peab töötama keerulises keskkonnas, kus probleemidele lahenduste leidmine sõltub olulisel määral inimsuhetest (Weitz *et al.* 1986: 178). Võib eeldada, et müügiprotsessi keerukus on seotud turgudel aina kiiremalt kasvava konkurentsiga. Sellest tulenevalt sõltub nii isiklik müük, kui ka müügikorraldus edaspidi arusaamast, kuidas saavutada konkurentsivõimeline müügi eelis. (Erevelles 2013: 5) Näiteks kui üldine müügikorraldus on halb ning otseturundus läbi isikliku müügi samuti ebaedukas, siis on igati loogiline, et selline olukord ei aita teiste ettevõtete seas konkurentsieelist saavutada. Võib eeldada, et isiklikul müügil on seega suur mõju, kuna see võimaldab klientidele edastatavat sõnumit personaliseerida.

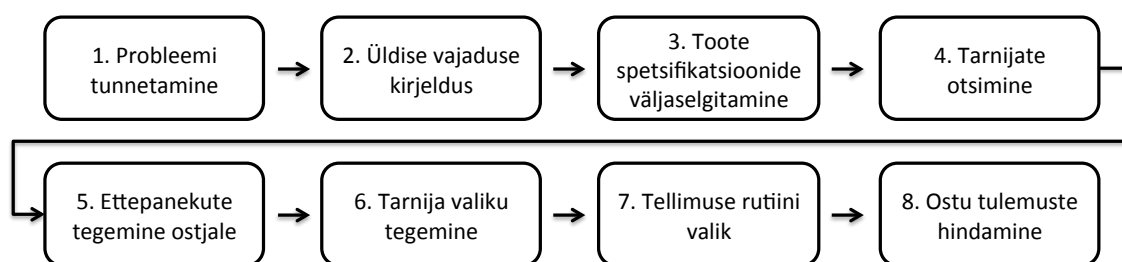
Tooted, mida müüvad üldiselt edasimüüjad ning millel on oma kindel bränd, väljakununenud tarbijaskond ning kohene kättesaadavus, on kergem müüa. Samas enamus tooted ning teenused, mida müüakse kas siis tootmisettevõtetele, edasimüüjatele või ka lõpptarbijatele, vajavad teatud tüüpi isikliku müügi olemasolu. Igasugune toote tutvustus, mis hõlmab otsest suhtlust müügiinimese ning kliendi vahel liigitatakse isikliku müügi alla. Seega isiklik müük on B2B müügiprotsesside juures üks tähtsamaid faktoreid ning nõuab müügipersonalilt strateegilise planeerimise oskust, teadmisi, pühendumist ja rasket tööd. Võib eeldada, et paljudes tööstusvaldkondades on isiklik müük ainus elujõuline otsemüügi strateegia klientidega suhtlemisel, kuna müüakse tooteid, mis on väga keerulised, spetsiifilist informatsiooni nõudvad ning eeldavad suuri kaubakoguseid olenemata sellest, kas tegu on pika või lühikese tarneprotsessiga. Samas see ei tähenda seda, et peale isikliku müügi tuleks välistada teised müügikanalid peale isikliku müügi. (Wright 2004: 403)

Kuna B2B organisatsioonid ostavad tooteid ja teenuseid selleks, et kasutada neid oma toodete valmistamisel, teenuste osutamisel või müümisel, saab eelneva põhjal järeldada, et B2B kliendi ostuprotsess on märksa keerulisem kui erakliendil. See eripära tuleneb sellest, et B2B turgudel tegutsevaid ettevõtteid on üldpildis vähem, kui eraisikuid, kuid seejuures on nad mõjukamad ning tehingute arvu poolest mahukamad. B2B organisatsioonistatud tehakse läbimõeldult, millel on pigem ratsionaalsed- kui emotsionaalsed motiivid. (Kuusik 2010:117; Munnukka, Järvi 2008: 255) Ostuprotsessis tuleb ostja ettevõttel otsustada, millised tooteid ning teenuseid nende ettevõtte vajab. Alternatiivsed sobilikud ettevõtted valitakse välja ning tehakse otsus



hinnagu alusel, kus ostuotsustajateks on pigem grupp inimesi, kui üksik indiviid. (Kotler, Armstrong 2011: 166; Brinkman, Voeth 2007: 998)

Joonisel 1 on välja toodud B2B ettevõtete üldine ostuprotsess, mis sisaldab kaheksat sammu. Siinkohal tuleb täheldada, et tegelik B2B ostuprotsess on palju keerulisem. Täiesti uue ostu situatsiooni puhul käiakse läbi üldjuhul kõik ostuprotsessi etapid. Modifitseeritud või korduvostude puhul on võimalik, et mõned ostuprotsessi etapid jäetakse vahele. (Kotler, Armstrong 2011:176)



**Joonis 1.** B2B ettevõtte ostuprotsess (Kotler, Armstrong 2011:176, Munnukka, Järvi 2008: 254 ).

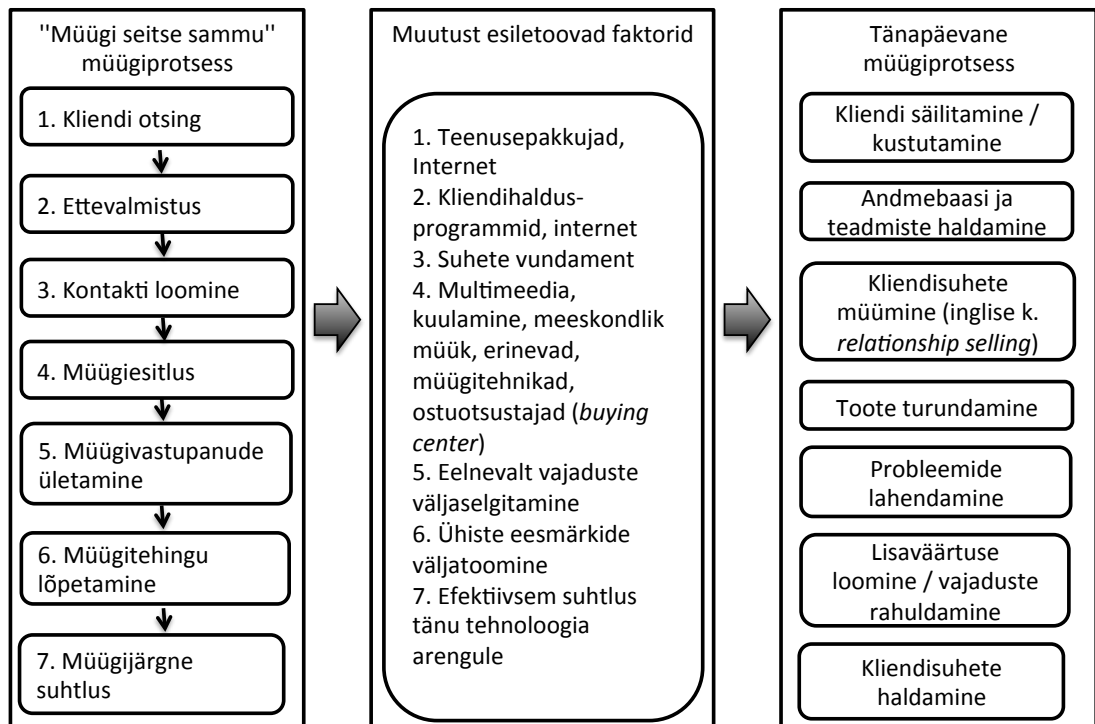
Kuigi tegemist on B2B ostuprotsessi lihtsustava joonisega, on võimalik kõike kaheksat etappi eristada B2C ostuprotsessist. Esmalt, probleemi tunnetamise etapp kerkib esile kas sisemistest (uus toode, -tootmistehnika, koostööpartneri vahetus) või välistest (uued ideed) stiimulitest. Teisena selgitatakse välja üldised vajadused, kuhu kaasatakse nii insenere, toote kasutajaid kui nõustajaid – mida keerukam toode, seda raskem olukord. Kolmandana analüüsitakse toote spetsifikatsioone ning tehakse selgeks toote omadused, mis rahuldaks lõpptarbija/partneri vajadused. Neljandaks leitakse sobilik partner, kes suudaks ostja ettevõtte soovid täita. Oluline on mõista, et nii väikestel kui ka suurematel tootmisettevõtetel on tänapäeval suhteliselt võrdne seis, kuna ostjaettevõtted teevad ostuotsuseid tihti just internetist saadud info põhjal. Viieandaks küsitakse sobilikelt partneritel müügipakkumised. Mida keerulisem või kallim toode, seda detailsemat informatsiooni ostja soovib. Müügipakkumiste koostamisel tuleb tähelepanelik olla (tähtsalt kohal turunduslik materjal, ostuotsustajateks üldjuhul ettevõtte juhatus), kuna järmises etapis tehakse sobilike partnerite valik. Järgmises sammus pannakse paika tellimuse tingimused, mis sisaldab järgmist: tellitud toodete nimekiri; tehnilised andmed; kvaliteedi nõuded; oodatav tellimuse aeg; tagatamise tingimused; garantiid.

Viimases sammus küsitakse tagasisidet ostetud toote kohta ning otsustatakse, kas valitud partneriga tasub koostööd teha või mitte. (Kotler, Armstrong 2011: 176-178)

Ettevõtted, kes mõistavad, kuidas nende potentsiaalsed kliendid tajuvad ostuprotsessist tulenevaid riske ning teavad, kuidas neid riske maandada klientidele sobilikul viisil, omavad oluliselt suuremat konkurentsieelist võrreldes ettevõtetega, kes ei pööra tähelepanu klientide ostuprotsessile. Sellest tulenevalt on B2B müügiettevõtetel võimalik plaanida ning sihtida enda turundustegevusi efektiivsemalt, tagades klientidele vajalikku informatsiooni, mis vähendab nende tajutavat riski. (Munnukka, Järvi 2008: 253) Eelnevalt selgus, et B2B ostuprotsess on märksa keerulisem ning aeganõudvam kui B2C tehingute puhul. Sellest tulenevalt on ka B2B müügiprotsess keeruline.

Traditsiooniline müügiprotsess hõlmab endas teatud tegevuste terviklikku süsteemi, mis peab toimima algusest lõpuni kindla järjekorra alusel ning koosneb mitmest etapist. Enim levinuks müügiprotsessiks kaasaegses müügiajaloos võib pidada ”müügi seitse sammu” (*ing. seven steps of selling*) konseptsiooni. Need seitse sammu kujutavad endas tüüpilist müügiprotsessi kindla järjekorra alusel ning sisaldab järgmist (Hawes *et al* 2004: 34; Dubinsky 1980: 26): 1) Kliendi otsing, 2) Ettevalmistus, 3) Kontakti loomine, 4) Müügiesitlus (müügitegevuse tuum), 5) Müügivastupanude ületamine, 6) Müügitehingu lõpetamine, 7) Müügijärgne suhtlus.

Selline seitsme sammu traditsiooniline müügiprotsess on olnud müügialases kirjanduses alustalaks ligi sajandi ning sellele iseloomulikku raamistikku käsitletakse veel tänapäevalgi isikliku müügi alla kuuluvate müügiprogrammide baaskursustel. Tänapäeva tööstused ja müügiorganisatsioonid, mis on varem järginud traditsioonilist müügiprotsessi raamistikku, kus põhiline rõhk oli suunanud vaid kordusostudele ning tehingutele, mis toimusid üksiku müügiinimese ning ostja vahel, on muutunud märgatavalt. Tänapäevased müügiprotsessid (vt JOONIS 2.) ei järgi nii kindlat ülesehitust ning on keskendunud pigem kliendisuhetele, et luua ja säilitada pikaajaline kasumlik partnerlus. (Moncrief, Marshall 2005: 21; Long *et al.* 2007: 677)



**Joonis 2.** "Müügi seitse sammu" ja müügiprotsessi areng (Autori koostatud Dubinsky 1980: 66, Moncrief, Marshall 2005: 16, Pedersen *et al.* 1988: 217, Hawes *et al.* 2004: 34, Dwyer *et al.* 2000: 153 ja Long *et al.* 2007: 677 põhjal).

Traditsioonilisel viisil identifitseeris müügipersonal uusi potentsiaalseid kliente kasutades erinevaid allikaid nagu näiteks tarnijaid, edasimüüjaid, mitte konkureerivaid müügitootajaid, rahulolevaid olemasolevaid kliente, tuttavaid ja ajalehti. Potentsiaalseteks klientideks arvestatakse kliendid tingimusel, kellel on vajadus tootele, õigused ning maksevalmidus toodet osta. (Dwyer *et al.* 2000: 153; Pedersen *et al.* 1988: 232) Ka tänapäeva kasutatakse samu meetodeid, kuid potentsiaalsete klientide otsingu kasutatakse tänapäeval pigem Internetti, mis võimaldab kiiremini tuvastada potentsiaalsed kliendid mitte klientidest. Samuti kasutatakse teenusepakkuja poolt valmistatud kliendiliste. See tuleneb sellest, et müügipersonali aega peetakse liialt kalliks, et tegelda potentsiaalsete klientide otsimisega. (Moncrief, Marshall 2005: 16; Long *et al.* 2007: 678) Autori arvates teenusepakkujate poolt valmistatud kliendilistid ei pruugi alati olla niivõrd kvaliteetsed, kuna on loogiline, et teenusepakkuja osutab sarnast teenust ka teistele ettevõtetele ning seega ei olda piisavalt fokuseeritud kliendilisti koostamisele. Samas kliendilist annab kiire ülevaate ettevõtet huvitavatest segmentidest, mille alusel on võimalik välja valida huvipakkuvad sihtrühmad

Traditsioonilise ettevalmistuse käigus kogutakse lisainformatsioon klientide kohta mitmete telefonikõnede käigus kontakteerudes müügiagentidega, kes vajalikku informatsiooni omastavad või siis küsitletakse näiteks potentsiaalse ettevõtte "uksehoidjat" (inglise k. *gatekeeper*) või kasutatakse isiklikke kontakte, mille põhjal koostatakse müügjuhend. See on vajalik eelkõige sellepärast, et teha kohandusi tulevases müügiesitluses, mis oleks suunatud potentsiaalsele kliendile. (Dwyer *et al.* 2000: 153; Moncrief, Marshall 2005: 15) Autori arvates ei ole telefonikõned kuhugi kadunud ning võib eeldada, et enamus müügitöötajad kasutavad samu lähenemismeetodeid siiani. Samas tänapäeval leidub palju efektiivsemaid meetodeid kliendi kohta lisainfo kogumiseks - kasutatakse suures mahus interneti andmebaase, sotsiaalmeediat, kliendi kodulehte ning kliendihaludusprogramme jpm., mis annavad aimu ettevõtte müügiajaloost ning vajalikku personaalset informatsiooni (Moncrief, Marshall 2005:16; Long *et al.* 2007: 680). See võimaldab kiiret tegutsemist ning ettevalmistust olukordadeks, kus klient leitakse kas juhuslikult või korduskohtumine on ootamatu.

Kontakti loomise käigus võetakse kliendiga juba reaalselt ühendust. Traditsiooniliselt luuakse kontakt näiteks telefoni teel ning lepitakse kokku kohtumine. Samuti kasutatakse ka etteteatamata külastusi. Sellisel juhul võib eeldada, et potentsiaalsel kliendil pole vastava kohtumise jaoks aega planeeritud ning võimalik, et kohtumine osutub ebaedukaks. (Dwyer *et al.* 2000: 153; Dubinsky 1980: 27) Eelduste kohaselt traditsioonilisel viisil kontakti loomisel puudub sageli potentsiaalsel kliendil külastava ettevõtte kohta igasugune informatsioon, siis tänapäeval on tihtipeale suhete vundament juba loodud. Võib eeldada, et kontakti loomisel ollakse juba teineteisest kuulnud, teatakse kliendi vajadusi ning lahendust vajavate probleemide olemasolu. Selline lähenemise olukord aitab kaasa pikaajalise suhte tekkimisele. (Moncrief, Marshall 2005: 16-17)

Müügiesitluse faasis tehakse kliendile pakkumine, kus esitletakse tootest tulenevaid kasutegureid ning samuti tuuakse välja asjaolud, kuidas eristada ennast konkurentidest. Varasemalt kasutas müügitöötaja esitluse läbiviimisel standartseid tootesitluse meetodeid. (Dubinsky 1980: 27; Pedersen *et al.* 1988: 282) Tänapäeval on võimalik müügiesitlusi tänu multimeedia vahenditele läbi viia selliselt nagu ei kunagi varem.

Müügiesitluse läbiviimiseks ei pea tihtipeale füüsiliselt potentsiaalse kliendiga kohtumagi. Selle asemel on kohtumine võimalik korraldada ka veebi vahendusel. Lisaks sellele kasutatakse vähem standardseid lähenemisviise, mis põhinevad probleemide välja selgitamisele, mille aluseks on lisandväärtust pakkuv pikaajaline kliendisuhe. Müügiesitlused on üldiselt planeeritud mitmeteks kohtumisteks, kuhu tihtipeale kaasatakse ka ettevõtte juhtkond, kus rääkija pooleks on pigem potentsiaalne klient ning kuulajaks müügimeeskond. (Moncrief, Marshall 2005: 17; Long *et al.* 2007: 681-682)

Vastuväidetega tegelemise juures proovitakse suunata klient ostu sooritama. Selleks vastatakse kliendi küsimustele, üritatakse klienti veenda ja ületama takistusi, mis hoiavad klienti ostu sooritamast. Vastupanude ületamise faasis valis traditsiooniline müügipersonal sellise viisi, kus kliendil ei oleks mingil juhul võimalik loobuda tehtud pakkumisest. Seega müügitöötaja ainsaks eesmärgiks oli müügitehing lõpuni viia, kasutades pidevalt vastuväiteid. (Dubinsky 1980: 27; Pedersen *et al.* 1988: 373) Tänapäeva müügiinimene valmistab ennast tulevasteks juhtudeks rohkem ette ning toob välja reaalsed kliendi jaoks olulised aspektid tulenevalt tootest. Oluline ei ole alati jõuda müügitehingu lõpetamise faasi, vaid uurida kliendi jaoks olulisi lisaaspekte, küsida küsimusi ning kuulata, kuidas ning kas on võimalik klienti aidata. See annab võimaluse, et tulevane müügitehing õnnestub. (Moncrief, Marshall 2005: 17; Long *et al.* 2007: 682) Autori arvates on muutuse esile toonud asjaolu, et tänapäeval sihitakse enda kliente palju täpsemalt, see tähedab, et kliendi kohta teatakse palju rohem kui varem. See võimaldab panustada ettevõtetesse, kes tõenäoliselt on valmis pakutavat toodet ostma ning konverteeruvad pikaajaseks klientideks.

Müügi sulgemise faasis tehakse kliendile konkreetne ettepanek ja sooritatakse tehing. Traditsiooniliselt nägi see faas välja selliselt, et müügitöötaja kas sai jah või ei vastuse ning sellega tehing piirdus (Dubinsky 1980: 27; Pedersen *et al.* 1988: 391). Tänapäeva müügitöötaja lõpetab müügitehingu pigem selliselt, kus otsitakse lahendusi, kuidas ühiseid eesmärke pikaajaseks ellu viia ning samuti prognoosida tehingust tulenevat koostöö pikkust (Moncrief, Marshall 2005: 17).

Müügijärgse suhtluse faasis võetakse taas ostu sooritanud kliendiga ühendust ning uuritakse tema rahulolu kohta. See on oluline, kuna see võimaldab teada saada, kas toode on kliendile kohale jõudnud, kas klient vajab lisaks tootekoolitust või muud

tootega seonduvat olulist informatsiooni. Traditsiooniliselt on see toiminud telefoni või kirja teel. (Dubinsky 1980: 27) Tänapäeval on tehnoloogia areng aidanud kaasa klientide haldamisele ehk müügi järjekseks suhtluseks. Samuti kasutatakse mobiili teel suhtlust, kuid mugavam ning informatsiivsem on kasutada selliste toimingute jaoks e-maile. See tagab selle, et kõik osapooled on ühtemoodi informeeritud. Samuti luuakse süsteeme, mis aitavad kliendil jälgida toote liikumist. (Moncrief, Marshall 2005: 18; Long *et al.* 2007: 683)

Eelneva põhjal järeldub, et müügi protsess on oma olemuselt üsna keeruline, kuna probleemide lahendamine on seotud inimsuhetega. Keerukust lisavad turgudel toimunud muudatused, mis on aset leidnud viimastel aastakümnetel, kus tegutsevad B2B ettevõtted. Esiteks, kaasaegses B2B müügi tehingute läbirääkimistel, mis on seotud nii müüja kui ostjaga, on üldjuhul kaasatud mitmeid osapooli. (Åge 2011: 1574; Weitz, Bradford 1999: 241) Teiseks, tootmisettevõtted pakuvad lisaks tavapakumistele ka toetavaid teenuseid, mis on ajas muutuvad ja neid on raske määratleda (Windahl, Lakemond 2010: 1278). Kolmandaks, üha enam nii müüjad kui ostjad otsivad suuremal määral erinevaid koostöövõimalusi, kus lõpptulemusele jõutakse järk-järgult. Selline olukord muudabki traditsioonilisele tehingule põhineva müügi protsessi keerukamaks. (Hunter, Perreault 2007:16)

Kiiresti muutuv majanduskeskkond on sundinud viimaste kümnenditega ettevõtteid oma ärimudeleid ning organisatsiooni struktuure jõuliselt muutma. Muutused olid tingitud sellistest asjaoludest nagu kliendi rahulolust/rahulolematusest, teenuse kvaliteedist, uutest turuniššidest, lisandväärtust pakkuvatest toodetest, probleemidele lahenduste leidmisest, rahvusvahelistumisest, modifikatsioonidest müügis/tootmises. Selline olukord viitas, et ees ootavad muutused tootmistegevuses, müügi- ja turundusstrateegiates ning infovoos vahetuses nii ettevõtte siseselt kui ka partneritega. Reageerides neile muutustele tuli B2B müügi meeskondadel loovalt läheneda nii toodete kui ka teenuste esitlustele, mis väärtustaks klienti ning soodustaks pikaajalist head suhet. (Williams, Sims 2011: 22)

Sel kümnendil tuleb B2B müügi ettevõtetel silmitsi seista olukorraga, kuidas kliendikesksed müügi mudelid ülesehitada, mille tulemuseks oleks pikaajaline partnerlus olemasolevate klientidega. Selline tegevus nõuab selget arusaamist kliendi ärimudelist

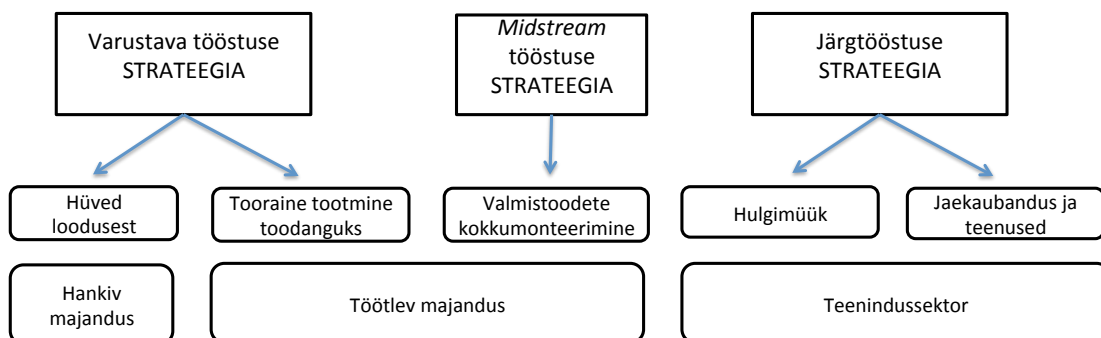
ning sellega seotud turu eripärast. Oluline on aru saada, kus lõppeb organistatsiooni äritegevus ning kus algab äritegevus kliendi enda jaoks. Selline üksteise mõistmine annab kliendile võimaluse selgitada, et võimalikud tekkivad äririskid on ühiselt jagatavad ning vajadusel koos lahendatavad. See tähendab, et klient ei ole tekkinud probleemide korra üksi ja saab abi paluda ka enda koostööpartnerilt ning seeläbi saavutada enda soovitud eesmärgid. (Williams, Sims 2011: 22) Autori arvates määrab lõpptulemuse, milleks on kasumlik pikaajaline B2B partnerlus, eelkõige müügitiimi enda pädevusest ning süstematiseeritult üles ehitatud ettevõtte müügiprotsessist ning – strateegiast.

## **1.2 B2B müügistrateegia kujundamise protsess**

Selles alapeatükis toob autor välja strateegia üldise mõiste ning annab ülevaate kaasaegsetest autoritest, kes on strateegiat käsitlenud ettevõtluse aspektist vaadatuna. Seejärel annab autor ülevaate müügistrateegia olemusest.

Strateegia olemust on teaduskirjanduses laialt käsitletud ning paljud autorid on seda defineerinud erinevalt. Von Neumann ja Morgenstern, mänguteooria rajajad, olid esimesed kaasaegsed autorid, kes käsitlesid strateegia mõistet ettevõtluse aspektist vaadatuna. Nende definitsiooni järgi tähendab strateegia rida erinevate meetmete rakendamist, mida ettevõtte peab otsustama vastavalt konkreetsele olukorrale. Alfred Chandler-i kohaselt on strateegia kui ettevõtte pikaajaliste eesmärkide kindlaksmääramine ja tegevuste valik ning ressursside paigutamine nende eesmärkide saavutamiseks. (Bracker 1980: 220) Henry Mintzberg'i sõnul kujutab strateegia endas otsustevoo tegevusmustrit, mis integreerib organisatsiooni olulisemad eesmärgid, poliitikad ja tegevused ühtseks tervikuks (Mintzberg 1978: 934). Max McKeown arutleb, et strateegia tähendab tuleviku kujundamist läbi eksperimenteerimise ning oodatav tulemus sõltub olemasolevate vahendite kasutamisest (McKeown 2012: 1-3). Samuti on oluline mõista, et strateegia eksisteerib organisatsioonis mitmel eri tasandil, kus on erinevad eesmärgid. Seega koosneb strateegia paljudest erinevatest komponentidest (Venkatraman 1989: 946) ning võib väita, et strateegia on üsna lai mõiste, mida saab käsitleda mitmeti.

Ettevõtte üldise strateegia koostamise protsess algab nii majandussektori kui ka tegevusvaldkonna määratlemisest. Joonisel 3 on välja toodud erinevad tööstussektorid ning nendega seonduvad üldised strateegiad.



**Joonis 3.** Ettevõtte strateegia kujunemine majandussektori ning tegevusvaldkonna alusel (Mintzberg *et al.* 1995: 95).

Varustava tööstuse strateegiat rakendavad ettevõtted kipuvad olema pigem tehnoloogia ja kapitalimahukad kui inimkapitali mahukad ning kipuvad otsima turul eeliseid läbi madalate kulude kui kõrgete marginaalide. Eelistatakse pigem tõuke strateegiat<sup>1</sup> kui tõmbestrateegiat<sup>2</sup>. Praktikas kasutatakse sageli mõlemaid meetmeid koos, kuid rõhuasetus võib olla neist rohkem ühel või teisel. *Midstream* tööstusstrateegia puhul suunatakse ettevõtte erinevad sisendid ühte ainsasse tootmisprotsessi, mille väljundiks olev ainus (identne) toode suunatakse edasimüüjatele. Järgtööstuse strateegiat rakendavad ettevõtted tegelevad lõpptarbijale müümisega. (Mintzberg *et al.* 1995: 96)

Ettevõtte strateegia kujundamist võib pidada ülevaalt-alla käivaks hierarhiliseks protsessiks, kus madalamal organisatsiooni tasandil kavandatud strateegiad viiksid ellu kõrgemal organisatsiooni tasandil olevad strateegilised eesmärgid. Jooniselt 4 selgub, et ettevõtte strateegiast lähtuvalt on välja töötatud äristrateegia ning omakorda äristrateegiast lähtuvalt on välja töötatud turundusstrateegia ning lõpuks

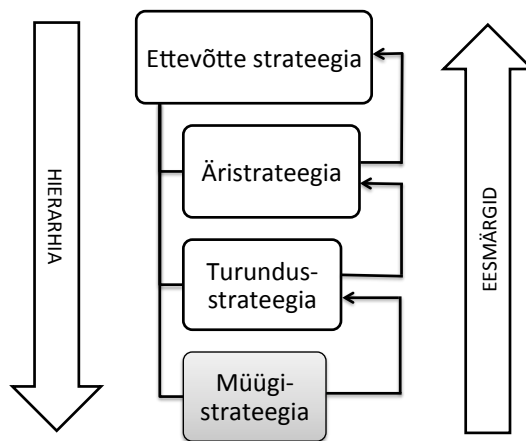
<sup>1</sup> **Tõmbe strateegia** tekitab tarbijate nõudluse tootele, mis omakorda tagab tema turustamiseks vajaliku turustuskanali huvi ja toetuse. Müügitoeetusmeetmed on sellisel juhul suunatud lõpptarbijale. (Kotler, Armstrong 2011: 425)

<sup>2</sup> **Tõukestrateegia** korral tõugatakse toode läbi turustuskanali kasutades seejuures erinevaid meetmeid kanali lülide vahelise koostöö tagamiseks. Isiklik müük, reklaam, müüki toetavad turundustegevused jms on suunatud sellele, et veenda vahendajaid töötama koos toote turustamise nimel. (Kotler, Armstrong 2011: 425)



turundusstrateegiast lähtuvalt on välja töötatud müügistrateegia. (Ingram *et al.* 2002: 559)

Üldist ettevõtte strateegiat seostatakse tegevusvaldkonna eripäraga ning ärisstrateegiat omakorda turu konkurentsivõimega. Ärisstrateegia turu ulatuse juurde kuuluv turundusstrateegia sisaldab sihtturu ja sihtrühma valikut ning turundusmeetmetiku loomist, mis aitab saavutada sihtturul konkurentsieelist. Müügistrateegia on üldiselt suunatud konkreetsele ning taktikalisele osale, mis toetab turundustegevust ning vastutab selle eest, et sihtrühma kuuluvad potentsiaalsed kliendid saaksid teenindatud. Seega müük kuulub reklaami ning turundusmeetmetiku alla. (Ingram *et al.* 2002: 559; Panagopoulos, Avlonitis 2010: 48) Seega võib järeldada, et müügistrateegia tegeleb turundusstrateegias püstitatud eesmärkide ellu viimisega.



**Joonis 4.** Ettevõtte strateegia hierarhiline protsess (Autori koostatud Ingram *et al.* 2002: 559, Venkatraman 1989: 946 põhjal).

Müügistrateegiat võib käsitleda kui ettevõtte plaani toodete ning teenuste müümisest ning kasumi teenimisest ning selle kasvatamisest. Müügistrateegia väljatöötamisega tegeleb tavaliselt ettevõtte juhatus, tehes koostööd müügi- ja turunduse juhtidega. Müügistrateegia erinevus sõltub üldjuhul tööstusharust, kuhu ettevõtte kuulub. Samas olenemata sellest, mida ettevõtte müüb, tuleb mõista olemasolevat turgu ja konkurentsi ning analüüsida turu trende. (Wright 2004: 50,54) Tunnustatud väikeettevõtete eksperdi Darell Zahorsky sõnul tähendab müügistrateegia müügitegevuste planeerimist, mis hõlmab erinevaid meetodeid kliendini jõudmiseks, konkurentsivõime eristumist arvestades olemasolevaid ressursse. Samas Gosselin-i sõnul kujundab lähedane koostöö

kliendiga müügistrateegia iseenesest välja. (Storbacka *et al.* 2009: 891) Autori arvates võib eeldada, et ettevõtted, kes planeerivad enda müügitegevust, on märksa edukamad kui need ettevõtted, kes arendavad strateegia välja jooksvalt koos klientidega.

Olenemata sellest, et müüki peetakse ettevõtte üheks alustalaks, puudub laialdaselt üldtunnustatud müügistrateegia konseptsioon. Erinevad autorid on müügistrateegia põhielemendid määranud järgmiselt. (Panagopoulos, Avlonitis 2010: 48; Ingram *et al.* 2002: 561; Terho *et al.* 2015: 13)

- Turu segmenteerimine ja sihtrühma valik
- Kliendisuhete arendamine müügimudelite valik
- Erinevad müügikanalid ja toetavad turundustegevused.

Segmenteerimiseks nimetatakse turu jagamist väiksemateks osadeks ehk turusegmentideks, mis võimaldab teha selgeid ning suunatud pakkumisi teatud kliendigruppidele. Turu segmenteerimise käigus jaotatakse ettevõtte potentsiaalsed kliendid vastavalt nende vajaduste, ühiste tunnuste, ostukäitumise ja hoiakute järgi ning selgitatakse välja turul olemasolevad eristatavad tarbijarühmad ehk segmendid, mille põhjal valitakse ettevõtte jaoks sobivad sihtrühmad. Ehk siis turusegment on sarnaste vajadustega tarbijarühm või ettevõtte, kes reageerib ühesuguselt teatud turundustegevustele. Seega peab iga turusegment olema teistest eristuv, sisemiselt homogeenne, kirjeldatav ning selgelt määratletav. (Rangaswamy *et al.* 1990: 291; Rese, Söllner 2001: 26). Sellist üldist segmenteerimise põhimõtet on turundustoorias laialdaselt käsitletud ning olnud peaaegu et muutumatu (Harrison, Kjellberg 2010: 784).

Ettevõtte ja kliendi vaheline suhete arendus sõltub sellest, millist koostöövormi soovitakse saavutada. Vastavalt koostöövormi eesmärgist ning selle olemasolust tuleb teha valik, milliseid müügimudeleid kasutada erinevate klientide puhul. Lähedamate ning pikaajaliste suhete puhul kasutatakse üldjuhul kliendile orienteeritud müügimudeleid, mis nõuavad rohkem ressursse. (Kalwani, Narayandas 1995: 2)

Sama kehtib ka müügikanalite puhul. Ressursside kokkuhoiu mõttes kasutavad ettevõtted erineva väärtusega klientide puhul mitmeid eri müügikanaleid (nt. müügipersonal, distribuutorid, otsepostitused, sotsiaalmeedia, tasuta kõneteenusnumbrid, telemarketing ja internet). (Panagopoulos, Avlonitis 2010: 50) B2B

müügi puhul on võimalik enda toodet müüa nii otsest kui ka kaudset müügikanalit pidi. Otsemüügi kanali puhul müüakse tooted otse kliendini, kelleks on siis kas teine organisatsioon või lõpptarbija. Kaudse müügikanali puhul müüakse tooted edasimüüale, kes müüb tooted lõpptarbijatele Enamus B2B müügiettevõtted müüvad oma tooted otse ostjaettevõttele või lõpptarbijale, samas võib kasutada nii otse kui ka kaudse müügikanali kombinatsiooni. (Gabrielsson, M. Gabrielsson, P. 2011: 89) Otsemüügi kanalit eelistatakse just sellepärast, kliendid soovivad B2B tehingute puhul suhelda otse tootjaga, mitte vahendajatega. B2B tehingud on oma loomult keerulisemad, väärtuslikumad ning samuti kulukamad kui B2C tehingud. Otsemüük on B2B tehingute puhul samuti üks kommunikatsiooni protsessi osa, mis aitab üles ehitada tootja ja ostja organisatsiooni vahel pikaajast lähedast suhet, mida üldjuhul soovitakse saavutada valitud segmenti kuuluvate sihgruppidega. (Wright 2004: 254 – 256; Anderson *et al.* 2002: 431)

Kuigi eelnev arutelu strateegia elementide kohta annab mõista, et nende kombinatsioon ja samaaegne rakendamine tagab ettevõttele eduka müügistrateegia, võib autori arvates eeldada, et traditsioonilisel viisil toimivad B2B ettevõtted ei rakenda kõiki strateegia elemente, kuna ei pea seda vajalikuks. Samas on üsna loogiline, et ettevõtte peab välja selgitama, milliseid kliente oleks kõige kasulikum sihtida, mille põhjal on võimalik prognoosida eeldatavat müügitulu ning kasumit. Sellest tulenevalt peab välja selgitama, millised klientisuhed kasutusele võtta ning millist müügikanalit pidi potentsiaalsetele klientidele läheneda. Põhjalikum arutelu müügistrateegia elementide kohta tuuakse välja järgmises alapeatükis.

### **1.3 B2B ettevõtte müügistrateegia elemendid**

Selles alapeatükis hakatakse uurima eelmises alapeatükis välja toodud müügistrateegia elemente, milleks on: 1) turu segmenteerimine ja sihtrühma valik; 2) kliendisuhete arendamine ning müügitulemuste valik; 3) erinevad müügikanalid ja toetavad turundustegevused.

Segmenteerimist võib pidada üheks turunduse alustalaks, mis ühtlasi mõjutab ka ettevõtte edasist müügistrateegiat. Kuigi segmenteerimist peetakse tähtsaks ning selle

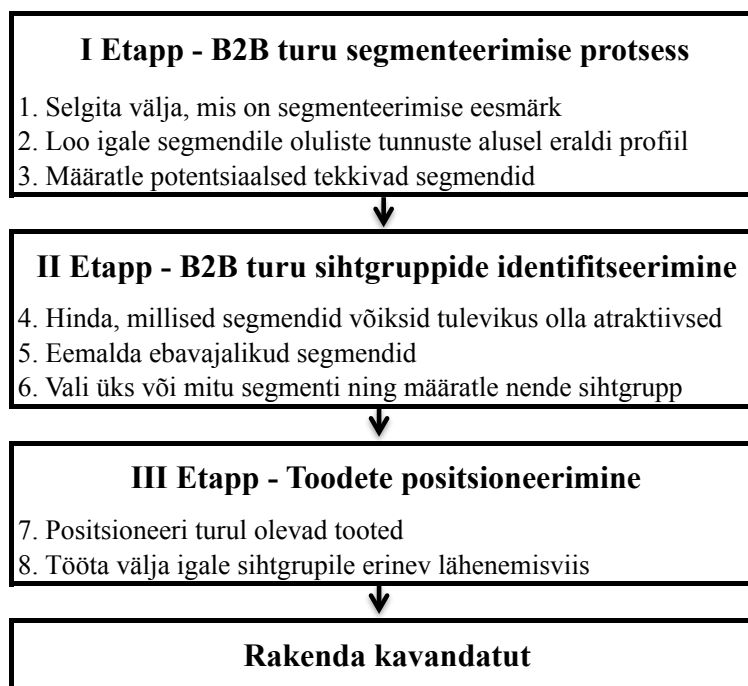
teemalisi artikleid on teaduskirjanduses laialdaselt käsitletud, esineb teooria ning praktika vahel mõningaid lahkarvamusi. Probleem seisneb selles, et teoorias käsitletud segmenteerimise meetodid ning sellest tulenevalt tehtud ettepanekuid on praktikas raske rakendada. Eeldatavasti probleem tuleneb sellest, et praktikud kasutavad siiani väga lihtsaid segmenteerimise meetodeid, grupeerides enda potentsiaalseid kliente vaid toodete klassifikatsioonide, geograafilise asukoha ning ettevõtte tegevusala järgi ning nimetavad seda tegevust segmenteerimiseks. Samas teooria käsitleb segmenteerimises põhjalikumaid mudeleid, mis on liialt keerulised või spetsiifilised. (Clarke, Freytag 2008: 1023; Simkin 2008: 466; Dibb 1998: 394) Autor leiab, et see on küll probleem, kuid eelneva põhjal ei tasuks järeldada, et teoorias käsitletud segmenteerimise kõik meetodid on keerulised, millest pole kasu ning ei sobi praktikas rakendada. Küll aga peab arvestama, et segmenteerimine võib osutuda ajamahukaks.

B2B turu segmenteerimisest tulenevad üldised kasutegurid saab välja tuua järgmiste tunnuste alusel (Dibb 1998: 403; Simkin 2008: 466: 465; Clarke, Freytag 2001: 481-482; Clarke, Freytag 2008: 1025): 1) aitab leida uusi potentsiaalseid kliente; 2) aitab luua klientidega paremaid suhteid; 3) aitab välja selgitada segmendi suurust 4) aitab identifitseerida uusi potentsiaalseid turge; 5) aitab suunata vastavaid turundussõnumeid erinevatele kliendigruppidele; 6) aitab keskenduda nii olemasolevate kui ka uute klientide vajadustele, ootustele, eesmärkidele ning oodatavale kasule; 7) aitab luua kasumlikke kliendisuhteid kõige atraktiivsemate klientidega; 8) aitab välja selgitada ning luua konkurentsieelised võrreldes konkurentidega; 9) aitab valmistada tooteid vastavalt ettepanekutele, mis erineks konkurentide omadest; 10) aitab kasvatada nii enda kui ka sihitud kliendi müügitulu ning kasumit; 11) aitab määrata, millistele klientidele ei tasu tähelepanu pöörata; 12) aitab hinnata riske ning jaotada ressursse vastavalt kasutoovatele võimalustele; 13) aitab välja selgitada, kes on klientide ostuotsustajad; 14) aitab välja selgitada olemasolevad konkurendid; 15) aitab luua alust ettevõtte ühemeelse mõtteviisi ning pühendumuse tekkimisel – ühine tuleviku visioon.

See, millist kasu segmenteerimine ettevõttele toob, sõltub autori arvates segmenteerimise läbiviimise meetodist, eesmärgist ning rakendusviisist, mis on ka igati loogiline. Näiteks, kui ettevõtte eesmärk on leida uuel turul uusi kliente, tuleb segmenteerimisel kasutada erinevaid meetodeid võrreldes sellega, kui eesmärgiks on

segmenteerida koduturul juba olemasolevad kliendid, kes väärtustavad näiteks kvaliteeti ning sellest tulenevalt on vähem hinnatundikud ning vastupidi.

Samuti ei ole olemas ühte ning ainsat viisi, kuidas segmenteerimise protsess B2B turgudel üles ehitada – erinevaid meetodeid ning lähenemisviise on mitmeid. Segmenteerimise protsessis tuleb arvestada seda, et mida keerulisem on toode, turg ning klient, seda rohkem tunnuseid võetakse arvesse. (Wright 2004: 170, 171) Joonisel 5 on välja toodud lihtsustatud kujul segmenteerimise protsess. Esmalt tuleb välja selgitada, mis on segmenteerimise eesmärk.



**Joonis 5.** B2B turu segmenteerimine (Allikas: Autori koostatud Wright 2004: 201; Simkin 2008: 466; 467; Clarke, Freytag 2001: 482; Dibb 1998: 395 põhjal).

Teisena tuleb määratleda iga segmendi olulised tunnused ning luua potentsiaalsete klientide jaoks eraldi profiil. Esimese etapi teist sammu võib pidada üheks olulisemaks, kuna sellest sõltub edasine segmentide valik. Samas võib eeldada, et uuel turul ei pruugi kogu vajalikku informatsiooni klientide kohta kätte saada. Segmenteerimisel olulised tunnused on välja toodud tabelis 1.

**Tabel 1.** Segmenteerimisel olulised tunnused.

Organisatsiooni tunnused	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ettevõtte suurus</li><li>• Ettevõtte tegevusvaldkond</li><li>• Asukoht</li><li>• Tehnoloogiline baas</li><li>• Turu eripära</li><li>• Konkurendid</li></ul>
Toote tunnused	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toote vajadus /maht / kasutusala</li><li>• Toodet tarbib äriklient / lõpptarbija</li><li>• Toote sessoonsus</li><li>• Toote spetsifikatsioonid</li><li>• Kvaliteet vs. hind</li></ul>
Ostuprotsessi tunnused	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ostupoliitika</li><li>• Ostja / müüja kujunev suhe</li><li>• Ostuotsustajad</li><li>• Ostupraktika</li></ul>

Allikas: Autori koostatud Wright 2004: 171, Clarke, Freytag 2001: 473-474, Dibb 1998: 401, 403 põhjal.

Kui segmentide profiil on vajaliku infoga koostatud, tuleks välja valida sobilikud segmendid, kus ettevõtte suudab saavutada kõige suurema konkurentsieelise ning seega saavutada tugev turu positsioon. Seejärel hinnata igat segmenti eraldi, millised kasutegurid need endaga kaasa toovad. Kasuteguriteks võivad olla näiteks isiklik suhe kliendiga, klient soovib pikaajalist suhet, kliendisuhtest tekkiv tulu ületab tekkiva kulu vms. Selles etapis tuleb eemaldada ebavajalikud segmendid ning leida iga segmendi sees kõige atraktiivsemad tekkivad sihtrühmad, kes jagavad samu väärtusi, kellest võivad tulevikus tekkida võtmekliendid. Kolmandas etapis tuleks positsioneerida nii enda kui ka turul olevad tooted. Toodete positsioneerimine aitab välja selgitada, mida sihtrühmi kuuluvad kliendid arvavad ettevõtte poolt pakutavatest toodetest. See omakorda loob võimaluse välja töötada igale sihtgrupile erineva lähenemismeetodi.

Peale segmenteerimist tuleb ettevõttel otsustada, milliseid kliendisuhteid soovitakse välja valitud sihtgruppidele rakendada. Traditsiooniliselt olid ülekaalus tehingutele põhinevad müügitüübid, kuid tänapäeval keskendutatakse aina rohkem kliendile orienteeritud suhetele põhinevatele müügitüüpidele. (Sharma, Pillai 2003: 624) See ei tähenda samas seda, et tehingutele põhinevad müügitüübid kaovad ära. Vastupidi, ettevõtted integreerivad mõlemaid müügitüüpe, vastavalt klientidele ja nende ootustele.

Suhetele tuginevad müügitüübid (inglise k. *relationship selling models*) põhinevad ostja ja müüja vahelistel suhetel, kus jagatakse konfidentsiaalset informatsiooni, milles mängib rolli mõlema poole usaldus. Selline loodav kliendisuhe annab ettevõttele parema ülevaate kliendi vajadustest ning lähtuvalt sellest võimaldab enne konkurentide välja töötada uusi tooteid, samuti täiendada olemasolevaid ning pakkuda lisandväärtust andvaid teenuseid. (Slater, Olson 2000: 815) Eelduste kohasel soovivad ettevõtted sihtgruppi kuuluvate klientidega saavutada tugevat ja pikaajalist koostööd, mille aluseks on tugevad suhted, eelkõige sellepärast, et klientide hoidmine võrreldes uute klientide otsimisega aitab pikas perspektiivis kokku hoida kulusid. Samuti aitab see kaasa konkurentsieelse saavutamisele. Lisaks sellele on uuringud näidanud, et ka kliendid ise soovivad saavutada enda partneritega pikaajalist tugevat suhet, kuna see vähendab kulusid ning kaasab kliente tootearenduse protsessi, pakkuks seega rohkem lisandväärtust. (Kalwani, Narayandas 1995: 1; Ingram *et al.* 2001: 561; Windahl, Lakemond 2010: 1278)

Samas tuleb mõista, et suhetele tuginevad müügitüübid on kulukad, riskantsed ning ajamahukad. Sellest tulenevalt rakendatakse need vaid valitud võtmeklientidele. Klientid, kellega ei soovita lähedast pikaajalist koostööd, rakendatakse tehingutele põhinevad müügitüübid. Tehingutele põhinevad müügitüübeid rakendatakse ka lihtsamatele toodetele, mis vajavad vähest müügituge. Seega võib öelda, et tehingutele põhinevaid müügitüübeid on mõistlikum rakendada kas juhuklientidele, kes ei soovi pikaajalist suhet, või klientidele, kes soovivad standardsemaid tooteid. Suhetele põhinevaid müügitüübeid oleks mõistlikum rakendada klientidele, kellega on potentsiaali pikaajaseks koostööks ning kes soovivad tehniliselt keerulisemaid tooteid. (Guenzi *et al.* 2007: 123; Slater, Olson 2000: 815) Tabelis 2 on välja toodud tehingutele põhinevate ning suhetele põhinevate müügitüübiliste võrdlus.

**Tabel 2.** Müügimudelite üldine võrdlus.

<b>Tunnused</b>	<b>Tehnigutele põhinevad müügimudelid</b>	<b>Suhetele põhinevad müügimudelid</b>
Ajaline suunitlus	Lühiajaline	Pikaajaline
Eesmärk	Müügitehingule orienteeritud	Kliendile orienteeritud
Esmatähtis	Toote Hind	Probleemide lahendamine / lahenduste pakkumine
Toodete eripära	Standartsed tooted	Keerulised tooted
Klienditeeninduse põhieesmärk	Suhteliselt madal	Kõrge
Suhtluse sagedus	Madal	Pidev
Kliendile pühendumus	Madal / puudub personaalsus	Kõrge / personaalne lähenemine
Koostöö alus	puudub	Usaldus, koostöö
Kulukus	Madal	Kõrge
Kliendi tüüp	Juhukliendid	Sihitud kliendid / võtmekliendid

Allikas: Autori koostatud Slater, Olson 2000: 816; Sharma, Pillai 2003: 623-624; Kalwani, Narayandas 1995: 2; Slater, Olson 2000: 815 põhjal.

Kuigi suhetele põhinevaid müügimudeleid on olemas erinevaid, siis praktikas üheks enim levinud müügimudeliks võib pidada SPIN<sup>3</sup> müügimodelit. SPIN müügimudel kujutab endast nelja sammu küsimuste mudelit ning toob välja, et edukas müük on seotud kliendikeskse lähenemisega ning pakub kohandatud lahendusi lähtudes kliendi enda probleemidest. Neil Rackham, kes on SPIN müügimodeli väljatöötaja, oli üks esimesi, kes näitas kui efektiivne see on. Tema 12. aasta pikkune uurimus põhineb 35 000 müügikõnele, mil kõnede lindistuste analüüsil jõuti järeldusele, mis töötab ja tagab edu ning mis mitte. (Rackham 1987: 91; CPA ... 2003: 4) Ainsateks eduteguriteks, mis eristasid suurepäraseid müügiettevõtteid keskmistest müügiettevõtetest, olid hästi koostatud küsimused. Suurepäraseid müügitulemusi teinud ettevõtted tegid eelkõige selgeks, millised on klientide mured ja probleemid ning jõudsid arusaamale, kuidas kliendi olukorda muuta ning pakkuda ettevõttele väärtust. Keskmisi müügitulemusi teinud ettevõtted ei süvenenud liigselt probleemidesse ning pakkusid koheselt pärast esimese murekoha väljaselgumist omapoolseid lahendusi. (Kontrath 2006: 208)

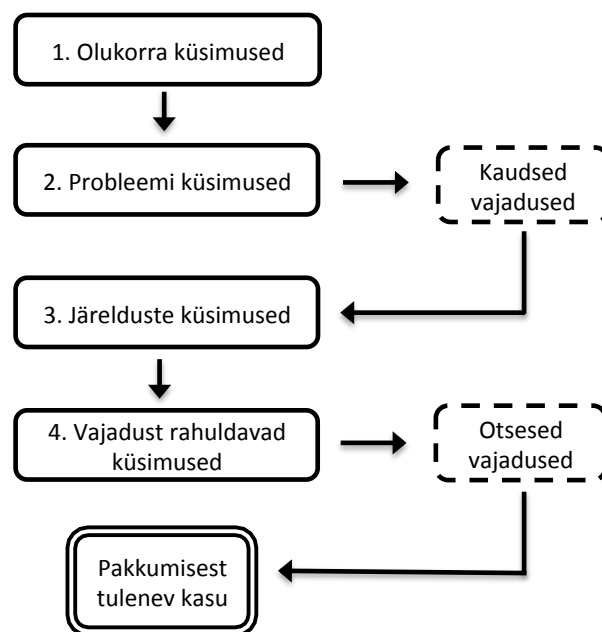
---

<sup>3</sup> SPIN – Situation questions (olukorra küsimused); Problem questions (probleemiga seotud küsimused); Implication questions (järelduste küsimused); Need-Payoff questions (vajaduste küsimused).



Nelja sammu küsimuste SPIN müügitasku järejstus on välja toodud joonisel 6. Küsimused jagunevad järgmiselt (Rackham 1987: 92-93):

1. Esialgu alustatakse olukorra küsimustest ning selgitatakse välja, millises olukorras ollakse ning kas klient vajab üldse toodet. Oluline on küsida mitte liiga palju.
2. Järgmisena liigutakse kiirelt probleemiga seotud küsimuste juurde ning proovitakse avastada, kas kliendil esineb raskusi või rahulolematust praeguse olukorraga. Küsimused on olulised seetõttu, et välja selgitada kliendi kaudsed vajadused.
3. Järelduste küsimuste eesmärgiks on olemasolevad kaudsed vajadused veelgi suuremaks ning kiireloomulisemaks muuta.
4. Vajadust rahuldavaid küsimusi küsitakse alles siis, kui potentsiaalne ostja tajub probleemi olemasolu ning selle tõsidust. Eesmärgiks on julgustada klienti keskenduma pakutavale lahendusele ning sellele, et klient ise oleks piisavalt vaimustunud ning kirjeldaks, millist kasu pakutav toode pakuks.



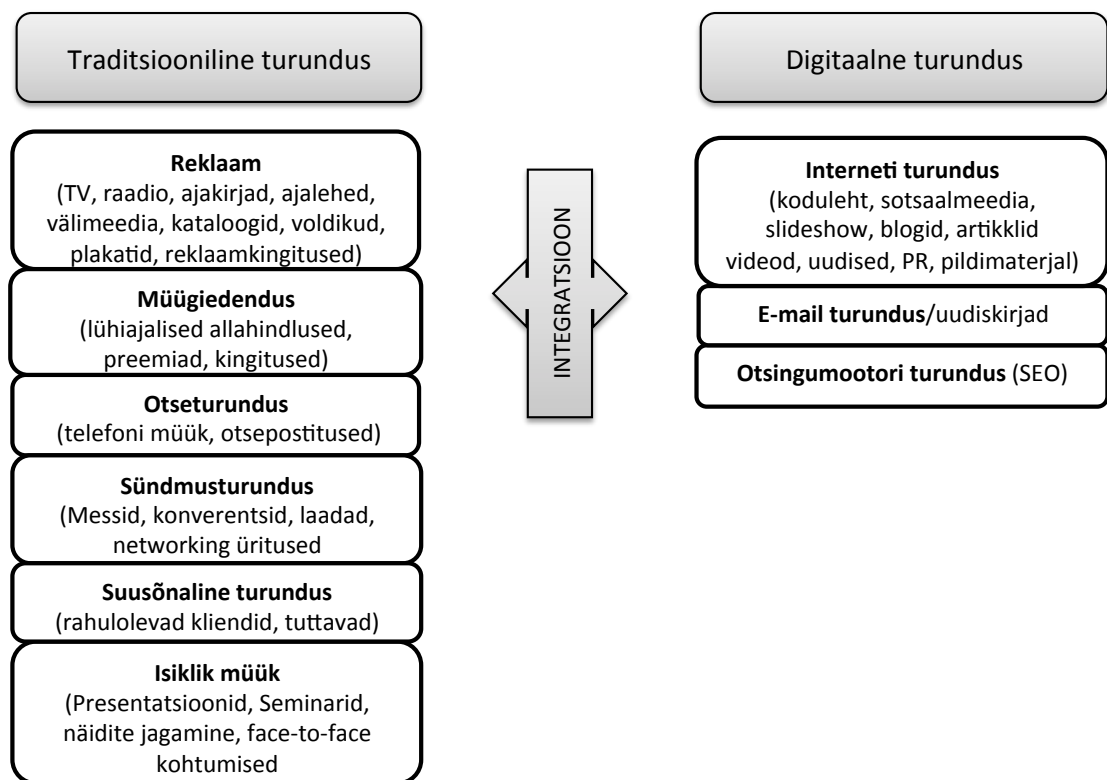
**Joonis 6.** SPIN müügitasku (Rackham 1987: 92).

Küsites küsimusi, mis on just kliendi jaoks olulised, teebki SPIN müügitasku tugevaks. Küsimuste järejstus suunab kliendi otse ostuprotsessi psühholoogiasse, mille käigus tehakse selgeks kaudsed ja otsesed vajadused. Kuid siinjuures on oluline

teadvustada, et SPIN model on küllaltki paindlik, ning reegel ei ole alati järgida kindlat küsimuste järjestust, kuna võib eeldada, et küsimuste järjekord võib muutuda. Peamine edutegur mudeli juures on see, kui klient ise toob välja müügitootaja poolt tehtud pakkumise kasutegurid. (Rackham 1987: 93)

Üldiselt ei pea ettevõtetel olema mingit konkreetset ranget suunda, milliseid mudeleid rakendada. Pigem vastavalt kliendile valida mudel.

Võimalusi, kuidas enda toode otsemüügi kanalit pidi ostjale saadavaks teha, on mitmeid. Mõistlik oleks rakendada selliseid erinevat müügikanalite kombinatsiooni, mida sihtgrupp kõige enam kasutab. Samuti tuleb selgeks teha, kui palju kulutada ressursse eri kanalite peale ning mida sellega saavutada üritatakse. Turunduskanalite ülevaade on välja toodud joonisel 7.



**Joonis 7.** Üldine turunduskanalite ülevaade (Autori koostatud Michaelidou *et al.* 2011: 1153; Kotler, Armstrong 2011: 487; Wright 2004: 486-491; Konrath 2006: 83-83 Sheth, Sharma 2008: 265; Leeflang *et al.* 2014: 1-3 põhjal).

Üldiselt eelistatakse B2B valdkonnas isiklikku müügi kanalit võrreldes teiste edususte vahenditega, kuna selle peamiseks eeliseks on võimalus kliendile edastatav sõnum võimalikult hästi personaliseerida. See tuleneb ka sellest, et müügivestlust peetakse vaid

ühe kliendiga korraga. Samas isikliku müügi kulud võrreldes teiste kanalitega on tunduvalt kõrgemad, kuna läheneda saab vaid väga väiksele sihtrühmale korraga. Seega kulutused ühe kontakti kohta võivad olla väga kõrged. (Egan 2007: 21) Samas, kui ettevõtte eelistab kasutada isiklikku müügi instrumenti, ei tähenda seda, et sõnumi edastamiseks või uue kliendi leidmiseks ei oleks mõistlik kasutada teisi toetavaid turundustegevusi. Vastupidi, on leitud, et kombineerides teisi turundustegevusi isikliku müügiga, on tõenäosus suurem, et ettevõtte leiab rohkem kliente, mõjutades seejuures ettevõttes ostuotsuste tegijaid. Põhiline on, et edususte meetodite valik oleks selgelt läbimõeldud, mis tagaks mõistliku ressursside kasutamise, tekitaks rahulolevaid kliente ning aitaks saavutada konkurentsieelist. (Biemans *et al.* 2010: 183, Long *et al.* 2007: 677)

Paljud B2B valdkonna ettevõtted kasutavad enda toodete turundamiseks traditsioonilist sündmusturundust, külastades messe või osaledes messidel. See annab tootjatele palju häid võimalusi: leida uusi müügikontakte ehk *sales lead*-e, suhelda olemasolevate klientidega, tutvustada uusi tooteid, kohtuda uute potentsiaalsete klientidega, müüa suuremaid koguseid olemasolevatele klientidele ning harida kliente erinevate publikatsioonidega. Messid aitavad samuti B2B ettevõtetel jõuda selliste potentsiaalsete klientideni, kelleni ei jõuta läbi oma müügimeeskonna. (Kotler Armstrong 2011: 487, Konrath 2006: 83-83)

Samas ettevõtted, kes kasutavad ainult traditsioonilisi turunduskanaleid, lasevad käest palju võimalusi, kuna tänapäeva B2B ostjaetevõtted tarbivad informatsiooni läbi digitaalkanalite rohkem kui kunagi varem. Oluline on teadvustada, et turundussõnumid, mis on sihipäraselt läbi erinevate digitaalkanalite laiali saadetud, aitavad ka ettevõtte kodulehel interneti otsingumootorites paremini esile tõusta, mis annab suurema võimaluse leida juurde uusi kliente. On täheldatud, et tihtipeale just B2B ärikliendid, otsivad erinevate toodete kohta informatsiooni interneti teel ning teevad ostuotsuse enne seda, kui potentsiaalne tootja nendega ühendust võtab. (Wright 2004: 486-491; Sheth, Sharma 2008: 265; Leeflang *et al.* 2014: 1-3) Autori arvates võib järeldada, et interneti turunduskanal töötab eriti efektiivselt just uute klientide puhul, kes otsivad läbi erinevate otsingumootorite koostööpartnereid. Seega ettevõtted peaksid tähelepanu pöörama ka otsingumootori turundusele.

Viimastel aastatel on sihtturuni jõudmiseks hakanud ka B2B ettevõtted laialdaselt kasutama sotsiaalmeedia kanalite uusi võimalusi, mis annab võimaluse suhelda enda klientide ning tarnijatega, ehitada üles usaldusväärseid kliendisuhteid ning identifitseerida potentsiaalseid kliente B2B müügi perspektiivist vaadatuna. Näiteks tänaseks on suur hulk ettevõtteid juba Facebookis esindatud. Tihti ei teadvustata, et sotsiaalmeedia pakub ka peale Facebooki hulgaliselt võimalusi erinevate sotsiaalmeediavõrgustike näol - Facebook, Skype, Twitter, YouTube, Instragram, Vimeo, LinkedIn, Google+, YouTube, Pinterest jpm. (Michaelidou *et al.* 2011: 1153-1154) Selleks, et sotsiaalmeediat maksimaalset enda jaoks ära kasutada, on oluline kursis olla erinevate kanalite ning nende võimalustega.

Näiteks LinkedIn on professionaalne võrustik, mis võimaldab ettevõtetel laiendada enda äri võrgustikku. Võib öelda, et LinkedIn erineb suurel määral teistest sotsiaalmeedia kanalitest, kuna selle eesmärk on pigem professionaalne ning on eelkõige hinnatud B2B ettevõtete seas, sest pakub võimalusi koostööpartneritele uute töötajate ning äri võimaluste leidmisel. Samuti tekitab nii ettevõtte kui isiklik profiil usaldust, kuna annab ülevaate konto omaniku tegemistest ja blogi postitustest. Usaldusväärstust aitab kontole lisada teiste koostööpartnerite soovitusel. Lisaks sellele aitab laiendada üldist turundustegevust ning jõuda soovitud sihtrühmadeni. (Kontrath 2006: 106)

Uuringud on näidanud, et sotsiaalvõrgustikud on üheks eduteguriks eriti just väiksemate B2B ettevõtete puhul, kes teatavasti peavad konkureerima endast suuremate ettevõtetega. Sotsiaalmeedia turundus on üldiselt soodne ning efektiivne vahend, kuna võimaldab turundussõnumid suunata väga täpsele sihtrühmale, annab mõõdetavaid tulemusi ning aitab hoida avalikke suhteid. Samuti läbi sotsiaalmeedia jagatud uudised, info ja blogi postitused on üheks alustalaks, kuidas üles ehitada otsingumootori turundus. (Pitt *et al.* 2006: 600-601; Steyn *et al.* 2010: 87; Moncrief *et al.* 2015: 46) Samas peab meeles pidama, et mida läbi sotsiaalmeedia turundusega saavutada tahetakse. Niisama kontosid luues ei saavutata ilmselt midagi.

Kuigi internetiturundus on kasvav trend, kasutatakse siiani väga edukalt e-maili turundust. Põhjused on välja toodud järgnevas loetelus (Kontrath 2006: 147-148): 1) madal kontakti kulu; 2) kiire reageerimine; 3) lihtne läbi viia; 4) personaalsus – võimalus püüda sihtgruppi kuuluva ostuotsustaja tähelepanu; 5) interaktiivne - võimalus

lisada e-kirjale videoid, pilte ja graafikuid. Samuti on võimalik suunata lugeja soovitud aadressile, näiteks kodulehele, kus asub sihtgrupile suunatud pakkumine. Autori arvates tehakse emaili koostamisel suurimaid vigu eriti esmase kontakti loomisel. See võib tuleneda sellest, et müügitöötajatel on tihe päevakava ning väljasaadetud sõnum on suhteliselt standartne, mis saadetakse laiali suurele grupile. Seega võib eeldada, et selline kiri mõjub spämmina ning läheb otseteed prügikasti. Selline lähenemine võib ettevõttest jätta edaspidi negatiivse mulje.

Jätkusuutlik ning efektiivne e-maili turundus vajab eelkõige läbimõeldud strateegiat, mille eesmärk on pakkuda e-maili saajale väärtuslikku informatsiooni. Tähelepanu tuleb pöörata eelkõige sisule, saatmise tihedusele ja listi korrashoiule. Lisaks e-maile kasutavad B2B ettevõtted ka otsepostitusi, mis võrreldes e-mailiga on efektiivsem moodus, kuidas leida uusi kliente. Põhjus seisneb selles, et otsepostitused võimadavad personaliseeritud sõnumit korruga välja saata suurele sihtgrupile. Samuti on otsepostitused usaldusväärsemad. (Wulf *et al.* 2000: 133-134)

Lõppkokkuvõttes sõltub sobiva toetava turundustegevuse valik paljudest teguritest: müüdavast tootest, klientidest ja ettevõtte võimalustest. Võib eeldada, et olenemata ettevõtte valdkonnast, on üheks müügi eduteguriks ettevõtte ning toote tuntus. Samuti on raske välja tuua, milline turunduskanal aitab stimuleerida müüki ning tagab parimad tuleviku müügivõimalused. Eeldatavasti isiklik müük on siiani B2B valdkonnas üks põhilisemaid müügikanaleid. Samas see ei tähenda seda, et teised müüki toetavad turundustegevused tuleks kõrvale jätta. Vastupidi, teised müüki toetavad turundustegevused suurendavad ettevõtte tuntust ning pakutavaid tooteid ja seeläbi muudavad isikliku müügi õnnestumise võimalused paremaks. (Biemans *et al.* 2010: 183, Sheth, Sharma 2008: 260)

## **2. UURIMUS OÜ FROG PLASTIC MÜÜGISTRATEEGIA KOHTA**

### **2.1 Ettevõtte ja metoodika kirjeldus**

Käesoleva bakalaureusetöö empiirilise osa esimeses alapunktis tuuakse välja ettevõtte üldine kirjeldus. Järgmisena selgitatakse töös kasutatud andmete valikut ning uuringu läbiviimise metoodikat. Seejärel toob autor välja intervjuude koostamise, läbiviimise ning tulemuste analüüsi ja esitamise põhimõtted.

Frog Plastic (endise nimega Rototec) asutati 22. märtsil 2005. aastal eesmärgiga rajada tugev ning innovaatiline rotatsioonvalutooteid valmistav ettevõtte. Praeguseks on Frog Plastic kaasaegseid tehnoloogiaid kasutades arenenud Eesti üheks juhtivaks plastiku rotovalulahendusi pakkuvaks ettevõtteks, kelle toodang on kasutusel nii Eestis kui ka kaugemal. (Frog Plastic koduleht)

Frog Plastic missiooniks on olla tootmis- ja turustusettevõtetele kindlaks ja arenevaks partneriks kvaliteetsete rotovalutoodete kiirel ja efektiivsel tootmisel. Ettevõtte on oma tegevuse aluseks võtnud järgmised olulisemad märksõnad (Majandus ... 2013: 3; Majandus ... 2014: 3):

1. Arenev - paremad tooted, paremad tehnoloogilised võimalused ja lahendused, toodete EPS-plastiga (vahtpolüstüreeni graanulid) täitmine, valmisolek kliendi vajadustele vastavalt uusi lahendusi pakkuda;
2. Kindel - usaldusväärne, lubadusi täitev (tähtajad, lahendused, omadused);
3. Kvaliteetne – toodangu ühtlane tase, mistõttu kliendid teavad kindlalt, millist toodangut nad saavad;
4. Kiire ja efektiivne - tellimused täidetakse kiirelt ja paindlikult, tehnoloogia võimaldab pakkuda kompleksseid lahendusi

Plastikust rotatsioonvalutooteid on võimalik kasutada paljudes valdkondades:

- Masinaehitus (tehnoloogilised paagid, katted)
- Aiandus, põllumajandus (kompostid, taimede potid)
- Toiduainetööstus (mahutid)
- Keemiatööstus (mahutid)
- Vesi ja kanalisatsioon (torustike, pumplate, hüdrantide detailid)
- Jäätmekäitlus (prügikastid, liivatuskastid, muud konteinerid)
- Merendus (poid, ujukid, paadid)
- Liiklusohutus (teisaldatavad teetõkked)
- Mänguväljakud (liumäed, kiikhobud)
- Disaintooded (valgustid, mööbel)
- Kümblustünnid

Frog Plastic tegutses 2014. aastal järgmistes valdkondades:

- vee- ja kanalisatsioonitoodete tootmine
- ujuvillatoodete ja poide tootmine
- sanitaartechnika toodete tootmine
- erinevate kliendispetsiifiliste toodete tootmine

Frog Plastic kuulub väikeettevõtete alla, kus kokku töötab 11 inimest. Ettevõtte kasutab tüüpilist juhtimisstruktuuri, kus iga allüksus on keskendunud enda tegevustele. Frog Plasticu toodangust moodustab 90% allhanketoodang, mida valmistatakse klientidele kuuluvate rotatsioonvaluvormide järgi. Toodete turustusõigused kuuluvad sellisel juhul tellijale ja vormi omanikule (Frog Plastic koduleht). Seega omatoodete osakaal on vaid 10%. 2014. aastal moodustas OÜ Frog Plastic müügitulu 1 136 876 eurot (2013.aastal 836 31 eurot). OÜ Frog Plastic müügitulust moodustas 33% müük Eestisse ning ülejäänud 77% oli eksport. 2014. aasta ärikasumiks kujunes 203 019 eurot (2013.aastal kasum 86 183eurot). (Majandus ... 2014: 3)

Võrdluseks üldist ülevaadet sarnase suurusega ettevõtetest (töötajate arv 10-19), kes tegelesid plasttoodete toomisega, töö autoril polnud võimalik välja tuua, kuna Eesti Statistikaameti põhjal andmed puudusid. Samas autori arvates poleks mõistlik plastitööstuse keskmiste majandusnäitajate põhjal Frog Plastic-u kohta midagi järelda,

kuna rotatsioonivaluga tegelevate ettevõtete arv võrreldes kogu plastitööstuse alla kuuluvate ettevõtetega on väike ning tegevusvaldkond väga spetsiifiline.

Järgmisena tuuakse välja antud töö metoodika kirjeldus

Empiirilise osa koostamisel on autor lähtunud viiest uurimisprotsessi etapist (vt. Tabel 3). Esimene etapp näitab, millistele teoreetilistele käsitlustele tuginetakse empiirilises osas. Teine etapp näitab, milliseid uurimismeetodeid on töös kasutatud. Kolmas etapp toob välja, kuidas vajalikud andmed koguti. Neljandas etapis selgitatakse, kuidas andmeid töödeldi. Viiendas etapis selgitab autor välja, kuidas ettevõtte müügiprotsess ning –strateegia on üles ehitatud. Vastavalt sellele tehakse soovitusi, mis aitaks tulevikus ettevõttel paremini müügistrateegiat kujundada.

**Tabel 3.** Uurimisprotsessi etapid.

Uurimisprotsessi etapid	Selgitused
1. Teoreetiline käsitlus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B2B ettevõtte müügiprotsessi käsitlus;</li> <li>• B2B müügistrateegia kujundamise protsess;</li> <li>• B2B müügistrateegia elemendid;</li> </ul>
2. Uurimismeetodite sobilik valik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müügistrateegia elementide süvitsi uurimine;</li> <li>• Intervjuu küsimuste koostamine;</li> <li>• Vajadusel intervjuu küsimuste korrigeerimine</li> </ul>
3. Andmete kogumine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobiliku ettevõtte leidmine</li> <li>• Ettevõtte dokumentatsiooni uurimine;</li> <li>• Intervjuud ettevõtte müügijuhtidega.</li> </ul>
4. Andmete töötlus ja analüüs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervjuude transkribeerimine;</li> <li>• Ettevõtte kodulehe ja majandusaasta aruannete analüüs</li> </ul>
5. Tulemused, järeldused, soovitus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müügiprotsessi ning müügistrateegia elementide seose leidmine ettevõtte müügistrateegiaga;</li> <li>• Ettevõtte soovitude tegemine müügistrateegia kujundamiseks</li> </ul>

Allikas: Autori koostatud.

Uuringu läbiviimisel keskenduti põhiliselt B2B müügistrateegia elementidele. Lisaks uuriti ka ettevõtte ning müügiprotsessi olemust, mille alusel koostati intervjuu küsimused (lisa 1). Viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud kahe müügijuhiga. Kõik intervjuu küsimused olid esitatud vastamiseks vabas vormis, mis salvestati diktofoniga, transkribeeriti ning analüüsiti vastavalt intervjuude teemadele. Eesti – ja Rootsi müügijuhi seisukohtade illustreerimiseks tuuakse intervjuu küsimuste analüüsi tulemuste osas välja intervjuude tsitaate.



Intervjuuküsimused 1-4 olid pigem sissejuhatavad, mille ülesandeks oli koguda ettevõtte kohta taustainformatsiooni ning üldist müügistrateegia ülevaadet, mida majandusaasta aruannetest ega kodulehelt kätte ei saanud. Teine ülesanne oli välja selgitada, kuidas ettevõtte müügiprotsess on etappideks jaotatud.

Järgmised küsimused jagunesid kolme kategooriasse (vt. tabel 4), mis on otseselt seotud müügistrateegia elementidega. Müügistrateegia elementide uurimine on vajalik eelkõige sellepärast, et paremini mõista hetkel olemasolevat müügistrateegiat, mille põhjal oleks võimalik teha vastavaid soovitusi ettevõtte juhatusele kui ka müügijuhtidele, mis aitaks tulevikus paremini müügistrateegiat kavandada.

**Tabel 4.** Intervjuu küsimuste kategooriad.

Intervjuu küsimuste kategooriad	Intervjuu küsimused	Allikad
Ettevõtte üldine taustauuring	1–4	Frog Plastic koduleht; Frog Plastic Majandusaasta aruanded 2013/2014. a; Moncrief, Marshall 2005: 21; Long <i>et al.</i> 2007: 677
Turu segmenteerimine ning sihtgupi määratlemine	5–14	Maier, Saunders 1990: 39-40; Rangaswamy <i>et al.</i> 1990: 285, 291; Ingram <i>et al.</i> 2002: 561; Ingram 2004: 21, 24
Kliendisuhete arendamine ning müügi mudelite valik	15–19	Rangaswamy <i>et al.</i> 1990: 281-281, 285; Slater, Olson 2000: 815, 828; Ingram <i>et al.</i> 2002: 561, 566;
Erinevad müügikanalid ja toetavad turundustegevused	20–25	Slater, Olson 2000: 813-829; Ingram <i>et al.</i> 2002: 561, 565; Ingram 2004: 19, 21, 25; Moncrief <i>et al.</i> 1989: 10-11

Allikas: Autori koostatud.

Ettevõtte otsingul võeti arvesse, et tegemist peaks olema tööstusettevõttega, kes soovib parendada enda müügistrateegiat ning seega on ise huvitatud koostööst tudengiga. Töö autoril tekkis võimalus kohtuda Eesti Plastitööstuse Liidu tegevjuhi Jaanus Tärnoviga, kelle abiga leiti uurimuse läbiviimiseks sobilik ettevõte, Frog Plastic.

Järgmisena kohtuti ettevõtte poolse juhendajaga, kelleks oli Eesti müügijuht, et välja selgitada, kas huvi on ettevõttel tõepoolest olemas ning kas ettevõtte põhjal oleks võimalik läbi viia uurimus müügistrateegia kohta. Esmane kohtumine toimus 30.01.15, kus nii Jaanus Tärnov kui ka Frog Plastic-u müügijuht andsid nõusoleku, et on koostööst huvitatud ning leidsid, et autori poolt tehtav uurimus müügistrateegia kohta oleks heaks sisendiks nii ettevõtte müügistrateegia parendamisel kui ka edasiseses teadustöös.

Frog Plasticu põhjalikumaks tausta uurimiseks analüüsiti ettevõtte 2013.a ja 2014.a majandusaasta aruannet ning ettevõtte kodulehte, et saaks välja tuua ettevõtte tausta. Seejärel koostati töö jaoks sobivad intervjuuküsimused ning lepiti kokku järgmine kohtumise aeg. Intervjuu Eesti müügijuhiga viidi läbi 30.03.15, mis kestis 45 minutit, mille transkriptsioon on toodud välja lisas 2. Intervjuu Rootsi müügijuhiga toimus 7.04.15, mis viidi läbi skype vahendusel, kestis 48 minutit ning mille transkriptsioon on välja toodud lisas 3.

Samuti on oluline välja tuua, et Frog Plasticut iseloomustab varustava tööstuse strateegia (vt joonis 3). Tööst jäetakse välja väliskeskkond ning töö keskendub üldisele B2B tööstusettevõtete strateegiale.

**Tabel 5.** Uurimuse metoodika.

Teema	Aeg	Uurimise objekt	Meetod	Viide
Müügistrateegia elemendid	30.03.15	Eesti müügijuht	Intervjuu	LISA 2
	07.04.15	Rootsi müügijuht	Intervjuu	LISA 3
Ettevõtte ülevaade, müük, segmendid	05.02 - 30.04.15	Koduleht; Äripäeva Infopank	Dokumentide analüüs (Majandusaasta aruanded 2013/2014. a)	Viidatud allikad

Allikas: Autori koostatud.

Ettevõtte põhjalikum analüüs on välja toodud järgnevas alapunktis, kus tuuakse välja müügistrateegia analüüsi tulemused tulemused.

## 2.2 Frog Plastic müügistrateegia elementide analüüsi tulemused

Käesolevas alapeatükis annab autor ülevaate intervjuude tulemustest, mis esitatakse intervjuuküsimuste kategooriate kaupa. Esimese kategooriana analüüsitakse ettevõtte üldist tausta, mille kokkuvõtvad tulemused on välja toodud tablis 6.

Esmalt küsiti intervjuueeritavatelt, milliselt on jaotunud nende tööülesanded. Selgus, et nii Eestis kui ka Rootsis oleva müügijuhi tööülesanded on küllaltki sarnased. Müügijuht haldab kogu müügiprotsessi algusest lõpuni ning vastutab kõige eest. *„Ehk siis tegeleb tarneid puudutavate küsimuste, logistika korraldamise, kliendi probleemide lahendamise ning ka reklamatsioonidega. Lisaks sellele tuleb tegelda ka arvetega, kuna*

*puudub eraldi müügisekretär''* (Eesti müügijuht 2015). Samuti öeldi, et tihti tuleb tegelda kõigega ning müügijuht ei tegele ainult müügi ning klientidega. Ainuke erinevus seisnes selles, et Rootsi müügijuhi töögraafik polnud kindlalt määratletud. *''Töötan täiesti vabagraafiku järgi, nii nagu see on iseloomulik Rootsile.''* (Rootsi müügijuht 2015).

Järgnevalt lasti kirjeldada etappide kaupa, milliselt näeb ettevõttes välja müügiprotsess nii uue kui ka olemasoleva kliendi puhul. Mõlemad müügijuhid vastasid sarnaselt, et uue kliendi puhul on see selline, et kliendi otsing algab messilt. Eestis olev müügijuht kirjeldas pigem üldiselt, kuidas müük toimub ning ei toonud välja otseselt eristatavaid müügiprotsessi etappe. Samas Rootsi müügijuht kirjeldas ära täpselt samm sammult, kuidas uue kliendi puhul müük käib ning tõi välja asjaolu, et eduka müügiprotsessi üks osa on inimsuhted. Siit võib järeldada, et klientidele ei üritada iga hinna eest müüa nii nagu näeb välja traditsiooniline müügirptsess, vaid üritatakse pigem leida igale kliendile vajaminev lahendus. Samuti tõi Rootsi müügijuht välja asjaolu, et alguses uue kliendi leidmine on ka õnne asi. Olemasoleva kliendi puhul on müügiprotsess lühem, sest läbirääkimised ning kliendi otsing jäävad vahele. *„Üldiselt on niivisi, et kui me teame, et kellelgi meie kliendil on mingi toode, mida nad tahavad müüa, siis meil on olemas enda andmebaas, kus saame leida kliente, keda võiks see toode huvitada. Ning siis saame teha pakkumisi.''* (Eesti müügijuht 2015).

Intervjuu kolmas küsimus oli seotud 2015. aasta müügiproгноosiga. Eestis olev müügijuht ei osanud kohe vastata sellele küsimusele ning lubas hiljem vajamineva vastuse anda. Hiljem selgus, et müügiproгноosid ei ole veel täpselt paika pandudki. Samuti ei osanud müügiproгноoside kohta ka Rootsi müügijuht midagi vastata. Autori arvates võib siit eeldada, et täpsed müügiproгноosid on tegemata ning puudub ülevaade ettevõtte tulevaste müükide kohta. See võib tuleneda sellest, et müügijuhtidel jääb aega väheseks, kuna tegelda tuleb korraga kõigega.

Järgnev neljas küsimus oli viimane üldine ülevaate küsimus, kus uuriti Frog Plasticu müügistrateegiat ning sisseviidud muudatuste kohta. Rootsi müügijuhi sõnul strateogia ülevaatamisega tegeleb Eestis tegutsev müügijuht ning tema sellega ei tegele. Autori arvates võib siit järeldada, et Rootsi müügijuht kujundab enda müügistrateegia jooksvalt koostöös klientidega ning ei teadvusta seda endale. Eesti müügijuhi sõnul vaadatakse

strateegia kord aastas üle ning selgus, et muudatusi on aja jooksul ikka tehtud. „*Eelmine aasta 2014. kõige suurem muutus strateegias tuli sisse sellega, et Eestis olev inimene siirdus Rootsi, et saaks tegelda lähemalt Taani, Norra ja Rootsi.*” (Eesti müügijuht 2015). See tulenes eelkõige sellest, et uus ostetud masin andis juurde lisa tootmisvõimsust. Samuti selgus, et ka sel aastal on oodata juurde uut masinat, mis annab juurde lisa tootmisvõimalust ning see tähendab seda, üritatakse siseneda uutesse sektoritesse, kus varem pole tegutsetud – „*Näiteks kalakasvatus /.../, kus me ei ole varem tegutsenud.*” (Eesti müügijuht 2015). Sarnaselt eelmisele aastale ei plaanita messidest nii palju osa enam võtta, sest see ei olnud piisavalt efektiivne.

**Tabel 6.** Kokkuvõtte intervjuu tulemuste kohta “Ettevõtte üldine taust” (autori koostatud).

Ettevõtte üldine taust		
Küsimuste teemad	Tulemused	
	<i>Eesti müügijuht</i>	<i>Rootsi müügijuht</i>
Müügijuhi ülesanded	Pole määratud; vastutavad kogu müügiprotsessi eest	
Müügiprotsessi etapid	Üldsõnaline müügiproгноoside kirjeldus (iseloomulik tänapäeva müügiprotsessile)	Täpne müügiproгноoside kirjeldus (iseloomulik tänapäeva müügiprotsessile)
2015. aasta müügiproгноosid	Ei osatud vastata - polnud täpselt paigas	Ei osatud vastata
Müügistrateegia	Vaadatakse üle kord aastas; Suurim muutus - üks müügijuhtidest siirdus Rootsi	Ei tegele/ei osatud kommenteerida

Allikas: Autori koostatud

Kui eelmised küsimused olid pigem üldised ja sissejuhatavad, siis edasised kolm küsimuste kategooriat on spetsiifilisemad ning seotud ettevõtte klientide segmenteerimise, kliendisuhete arendamise ning müügimudelite valikuga ja müügikanalite ning seda toetavate turundustegevustega, mis ühtlasi moodustavad müügistrateegia elemendid. Järgnevalt uuritakse teise kategooria küsimusi, mis on seotud segmenteerimise ja sihtrupi valikuga. Kokkuvõtte analüüsi tulemustest teise kategooria kohta on välja toodud tabelis 7.

Järgnev viies küsimus oli, kuidas ettevõttes identifitseeritakse potentsiaalseid kliente. Selgus, et potentsiaalseid kliente vaadatakse tegevusala, toodete, koguse ja ka selle järgi, kust klient ostab enda tooteid. Eriti oluline kliendi valiku puhul oli toodetava detaili suurus ja kogus. „*Näiteks väga suured kliendid jätame välja, kuna meie tootmine ei võimalda toota suurt massi. Teiseks me uurime ka toodete mõõtmeid, mis seavad meile piirid.*” (Eesti müügijuht 2015). Pärast sellist taustauuringut otsustatakse, kas on

mõtet kliendiga tegelda või mitte. Samas selgus, et Rootsi poolel tegutsev müügijuht ei tee enam kohtumist erilist taustauuringut, vaid selgitab teatud asjaolud välja kohtumisel, usaldab sisetunnet ning otsustab lõpuks inimeste järgi, kas on mõtet teha koostööd või mitte. Lisaks sellele vaatab ta ettevõtte suurust ning käivet. „*Mulle pigem meeldivad suured ettevõtted, kes on maailma tasemel. Samas tuleb ka väiksemate klientidega tegelda.*” (Rootsi müügijuht 2015). Autoril jääb siinkohal arusaamatuks asjaolu, et müügijuhtide vastused erinevad, kuna Eesti müügijuht ütles, et väga suuri ettevõtteid ei vaadata, kuna pole võimalik massi toota.

Intervjuu kuues küsimus uuris, kuidas hinnatakse potentsiaalse kliendi oodatavat koostöö pikkust. Eesti müügijuhi sõnul on seda raske hinnata. Üldjuhul sõltub koostöö pikkus müügijuhist endast. Seega siit võib järeldada, et koostöö pikkus on seotud ka sellega, kuidas alguses on ärisuhe välja arendatud. Samuti võivad olla tehnilised küsimused, mis määravad koostööpikkuse. Lisaks selgus, et mõned kliendid võivad lahkuda ka ootamatult. „*Näiteks ühe kliendi kaotasime selle pärast, et tema kodu lähedale rajati analoogne tehas nagu meilgi, mis võimaldas tooteid tellida kiiremini ning odavamalt.*” (Eesti müügijuht 2015). Üldiselt hinnatakse olemasolevate klientidega pikka koostööd.

Järgneva küsimusega uuriti, kuidas hinnatakse potentsiaalse kliendi kasumlikkust. Eesti müügijuht tõi välja, et kasumlikkust saab hinnata juba hinnapakkumise alusel, kuid samuti tuleb arvestada ka ootamatute kuludega. Samas Rootsi müügijuht tõi välja, et uuel turul uue kliendi puhul on kasumlikkus alguses väiksem, kuid koostööd tuleb sellest hoolimata teha ning jätkata – see tuleb kasuks tulevikus. Vastasel korral võib eeldada, et uusi kliente ei leita. „*Põhjus seisneb selles, et näiteks ühte segmenti kuuluvad kliendid käivad ju kõik omavahel läbi ja teavad üksteise tegemiste kohta.*” (Rootsi müügijuht 2015).

Järgmine kaheksas küsimus proovis välja selgitada, millise perioodi ulatuses tehakse Frog Plasticus müügirpognoose ning millistes segmentides prognoositakse suurimat kasvu. Müügiproognoose tehakse aastas korra. Segmentidest sai põhjaliku ülevaate ka ettevõtte kodulehelt ning 2014. aasta majandusaasta aruannetest. Näiteks Frog Plasticu kodulehe järgi on võimalik rotatsiooni valuvorme toota 11-le erinevale segmenedile. Sellest on välja valitud 6 segmenti: vesi ja kanalisatsioon (torud, pumplad); liiklus

(teetõkked); merendus (poid, ujukid, paadid); jäätmekäsitlus (prügikonteinerid); masinaehitus (tehnoloogilised paagid, katted); disain (valgustid, mööblid) (Frog Plastic koduleht). 2014. a majandusaasta aruande järgi oldi reaalsetel tegused järgmistes segmentides: vesi ja kanalisatsioon; merendu; sanitaar; kliendispetsiifilised tooted (Majandus ... 2014: 3). Intervjuu küsimustest selgus, et kõige suuremad segmendid on hetkel kümblustünni ning pumplate kliendid. Kõige suuremat kasvu oli oodata vee ja kanalisatsiooni segmendis, kus valmistatakse enamusest pumplaid. Kasv tuleb põhiliselt sellest, et ettevõttesse ostetakse uus masin, mis võimaldab toota suuremas koguses ning suurema läbimõõduga detaile, mis kokkuvõttes on kallimad kui teised tooted. Seega moodustavad müügikäibes protsentuaalselt suurima osa. Lisaks sellele on teine põhisegment kümblustünnid, milles on oodata samuti kasvu. Iseenesest saaks lisamüügid ka juba praegu teha, kuid pole sellist toomisvõimsust. „*Praegu ühe kliendi puhul on meil jäänud nõutav kogus alati alla selle, mida klient soovib. Me lihtsalt ei ole suutelised nii palju tootma, kui tahaks.*” (Eesti müügijuht 2015).

Järgnev üheksas küsimus oligi eelnevalt tehtud järeldusega seotud, kuna sooviti teada saada, kuidas plaanitakse eelevalt nimetatud segmentides turuosa kasvatada. Rootsisis olev müügijuht oli vägagi optimistlik, kuna uus masin on kohe kohe tulemas: „*no sellesuhtes meil muud ei tulegi teha kui toota. Meil on need kliendid käes.*” Samas Eesti müügijuht arvas, et prognoositud kasvu aitavad tagada aktiivne müük ning vahendusfirmad, kes otsivad uusi kliente. Samuti võidakse tagasi saada mõni lahkunud klient või siis siseneda uutele turgudele.

Kümnes küsimus oli seotud otseselt ühe segmenteerimise meetodiga ning uuriti, milliseid näitajaid Frog Plasticus analüüsitakse potentsiaalsete klientide määratlemisel. Mõlemal juhul tuli alguses üle selgitada, milliseid näitajaid silmas peetakse. Selgus, et põhiliselt vaadatakse rahvust, kuna selle alusel on võimalik teha järeldusi, kuidas kliendid suhtuvad näiteks koostöösse. „*Tihti on see, et väliskliendid võivad tunnetada, et me oleme kunagine idaeuroopa riik ning sellest tulenevalt peaks meilt saama kõik asjad väga odavalt kätte. Et selliste klientidega me ei tegele.*” (Rootsi müügijuht 2015). Samuti vaadatakse ka suurust, asukohta ning tööstusvaldkonda: „*No need on kõik mida me vaatame. Esiteks asukoht, mis riigiga tegemist. Eestis me üldse midagi ei suurenda. Kõik on suunatud ikkagist välisturgudele. Vaatame turge, mis on kuni 1000 km*

*raadiuses, kaugemale me ei vaata.*'' (Eesti müügijuht 2015). Eesti turule ei pühenduta ka sellepärast, et tegelikult ei olda kursis siinse turuga. Eelduste kohaselt on Eestis palju plastitööstuse välistehaseid, kellega Frog Plastic tahaks koostööd teha, sest see lahendaks ära logistika probleeme ning parandaks toote hindasid. Lisaks sellele on tähtis ka suhtluskeel – aitab ärisuhete tekkimisele kaasa. Juba eelnevalt seglus, et ettevõtte valikul on suurus oluline, siis seekord põhjendati seda järgmiselt: *„Me ei taha jääda sõltuma ühest või kahest suurest tegijast. Nende hinna ja kvaliteedi ootus on samuti erinev.*'' (Eesti müügijuht 2015).

Teatavasti mängib ostukäitumine segmenteerimisel sihtrühma leidmisel suurt rolli, seega järgmine küsimus uuris, kuidas mõjutab müügijuhtide arvates ostukäitumine potentsiaalse kliendi valikut. Eesti müügijuht tõi välja asjaolu, et ostukäitumine mängib rolli eriti sel puhul, kui kuskil sihtturul hakkab majandusel halvemini minema: *„Siis hakatakse rohkem mõtlema selle peale, et kust saab odavamalt sisse osta omale neid allhankijaid.*'' Samuti toodi ka siin välja, et ostukäitumine on rahvuselt väga erinev. Eesti müügijuhi sõnul on lihtsam teha koostööd nende rahvustega, kellega on kultuurilised sidemed lähedasemad. Rootsi müügijuhi arvates see väga ei mõjuta, kuid tõi välja, et kindlasti tuleb vaadata, millised on kliendi tuleviku soovid: *„Kui selgub, et klient soovib tulevikus ainult 10 toodet, siis see meile eriti ei sobi.*''

Eelnevad küsimused olid suunatud segmenteerimise meetotidele. Autori arvates võib eeldada, et müügijuhid ei toonud kõiki võimalikke segmenteerimise meetodeid välja ning seega küsis lisaks üle, milliste tunnuste aluse on veel eelevalt väljatoodid identifitseerimise võtetele määratletud potentsiaalseid kliente. Rootsi müügijuht ei olnud eriti konkreetne ning jäi pigem üldsõnaliseks ning tõi välja, et nad proovivad ikka kõikidele läheneda igal võimalusel ning käivad palju erinevatel messidel *„Kogu aeg tuleb hoida kõrvad ja silmad lahi ning vaadata, mida toota saaks – ükskõik mida.*'' Lisaks sellele öeldi, et kliendile lähenedes eriti tunnuseid tegelikult ei vaadata, tuleb proovida kõigile läheneda. Autori arvates jääb siinkohal mulje, et ettevõttes tegeldakse üldiste näitajate alusel segmenteerimisega, kuid ei tegelda eraldi sihtrühmade määratlemisega. Samuti tõi ka Eesti müügijuht välja, et tema arvates juba eelevalt käsitleti kõiki näitajaid, mille järgi potentsiaalseid kliente valitakse.

Segmenteerimise üks eesmärk on tuvastada sarnaste vajadustega kliendid, kes reageeriks sarnaselt tehtud pakkumistele. Selleks, et eristuda teistest sarnastest tootjatest, tuleks välja valida üks või mitu segmenti, millele keskeneda. See aitab hoida ettevõttel fookust ning annab selge arusaama, kellele erilised pakkumised suunata ja kujundada. Selleks uuriti, kuidas Frog Plasticus toimub potentsiaalsete klientide järjestamine või muud moodi grupeerimine. Rootsi müügijuhi sõnul selgus, et ühised tunnused, mille alusel järjestatakse kliente on see, kui palju klient raha sisse toob. Eesti müügijuht tõi välja vaid selle, kuidas grupeeritakse olemasolevaid kliente – sessoonsed kliendid; VIP kliendid, arvestades käivet.

**Tabel 7.** Kokkuvõtte intervjuu tulemuste kohta "Turu segmenteerimine ning sihtgrupi määratlemine" (autori koostatud).

Turu segmenteerimine ning sihtgrupi määratlemine		
Küsimuste teemad	Tulemused	
	Eesti müügijuht	Rootsi müügijuht
Potentsiaalsete klientide identifitseerimine	Identifitseeritakse: tegevusala, toodete, koguse, ostukoha, suurus (liiga suured elimineeritakse)	Identifitseeritakse: enne kohtumist taustauuringut ei teha. Hiljem vaadatakse: sisetunne, inimesed, suurus (pigem suured), käive
Potentsiaalsete klientide koostöö pikkuse hindamine	Raske hinnata; sõltub müügijuhist tehnilised küsimused; ärisuhe	Ei hinda; valitud klientidega eeldab pikka koostööd
Potentsiaalsete klientide kasumlikkuse hindamine	Hinnapakumise alusel	Uutel turgude kasumlikkus alguses väiksem
Müügiprognoos	Kord aastas tehakse müügiprognoose; suurim kasv: vee ja kanalisatsiooni segmendis (pumplad) → Uus masin võimaldab	
Turuosa kasvatamine (suurimas segmendis)	Aktiivne müük, vahendaja firmad, kaotatud klientide tagasi võitmine	Peale tootmise ei tule midagi teha, optimistlik
Näitajad potentsiaalsete klientide määratlemisel	Rahvus, suhtluskeel, suurus, asukoht (välisturg), tööstusvaldkond	
Ostukäitumine	Ostukäitumine seotud sihtriigi majandusega; Rahvuselt erinev; kultuur	Ei mõjuta; arvestatakse kliendi tuleviku soovidega (ärisuhe, kogused)
Lisa meetodid potentsiaalsete klientide määratlemisel	Puudub	Üldsõnaline - proovitakse kõikidele läheneda
Potentsiaalsete klientide järjestamine/grupeerimine	Sessoonsed kliendid, VIP kliendid, käive	Käive
Erinevate sihtrühmade müügistrateegia	Erinevatele segmentidele lähenetakse messidel - eelnevalt tehakse uuring messikataloogidest/internetist	Puudub erinev lähenemisstrateegia: "antakse ainult minna"

Allikas: Autori koostatud.

Järgnevalt uuriti, kuidas töötatakse välja igale erinevale sihtrühmale müügistrateegia. Eesti müügijuhi sõnul lähenetakse erinevatele segmentidele suurtel messidel, kes eelnevalt messi kataloogidest või internetist välja otsitakse. See on ka üks meetoditest, kuidas tulevikus võiks kliente juurde leida. Rootsi müügijuhi sõnul ei töötatagi mingit



erilist lähenemisstrateegiat eraldi sihtrühmadele välja: „*Me anname aina minna kogu aeg. Kõik käib meil jooksupealt.*”

Eelnevad küsimused olid põhiliselt seotud segmenteerimisga. Edasi uuritakse kolmanda kategooria küsimusi, mis on seotud kliendisuhete arendamisega ning sinna juurde rakendatavate müügitulemuste analüüsi tulemustest kolmanda kategooria kohta on välja toodud tabelis 8. Nende küsimuste eesmärk on välja selgitada, kas kõikide klientidega üritatakse saavutada sarnane ärisuhe või eristuvad kliendisuhed teatud tunnuste alusel.

Viieteistkümmes küsimus oli, kuidas müügitulemused iseloomustaksid kliendisuhteid ettevõtte klientidega. See on eelkõige oluline teada, kas ettevõttes esineb klientide suur vahetumine või esinevad pigem pikaajalised suhted. Mõlemad müügitulemused tõid välja, et pikaajalised suhted iseloomustavad kõige paremini nende kliente. Üks moodus oleks samuti vaadata ettevõtte käivet, kuid järeldusi sellest teha võib osutada keeruliseks. See tähendab, et kui koostööpartneri käive on suur, siis järelikult võib eeldada, et koostöö on hea. Samas kui koostööpartner jääb oma tootega hiljaks ning ei saa kõrghooajal tooteid maha müüa, siis ei teki ka suurt käivet. Samuti pikaajaliste klientide puhul on personaalsus ning ausus väga olulised. Ent sellest hoolimata suheldakse klientidega hooajaliselt ning tehakse valikuid, kellele pööratakse rohkem tähelepanu ja kellele mitte. See on igati mõistlik, sest ei ole otstarbekas kulutada palju ressursse kliendi jaoks, kes on pigem passiivne ning ei tee suuri tellimusi.

Järgnevalt uuriti, kuidas ettevõtte haldab kliendisuhteid erinevate kliendigruppidega ning millised süsteemid seda toetavad. Rootsi müügitulemus ei osanud täpselt midagi juurde lisada ning oli arvamisel, et seda teemat on juba käsitletud. Hiljem lisas: „*Mina sellega ei tegele. Sellega tegeleb Eestis olev müügitulemus.*” Eesti müügitulemus tõi välja, et jälgitakse VIP kliente, kes toovad raha kõige rohkem sisse. Seega VIP klientidele kulutatakse ka kõige rohkem aega ning luuakse paremaid tingimusi – näiteks lühemad tarneajad. Põhilist informatsiooni, mida analüüsida saab, hoitakse üldises klientide andmebaasis ning sisaldab ostu ajalugu, ostu summasid ning reklaamatsioonide ajalugu. Samas enamus informatsiooni haldavad ikkagi müügitulemused ise enda klientide kohta ning hoiavad seda peas. See tähendab seda, et kui müügitulemus peaks ettevõttest lahkuma, võetakse kogu info kaasa.

Autori arvates võis eeldada, et eelnevate küsimuste põhjal saab üldiseid vastuseid ning seega pidas vajalikuks küsida lisaküsimus, mis aitaks välja uurida, milliseid konkreetseid müügitehnikaide rakendatakse erinevatele kliendigruppidele. Selgus, et nii potentsiaalsete kui ka olemasolevate klientide puhul tuuakse välja varasemaid referentse, mis on Eesti müügijuhi sõnul väga tähtis. Samuti rõhutakse paindlikkusele, see tähendab, et Frog Plasicul on vajadusel valmisolek toota 24/7 – kõik käib kokkulepete alusel. Samuti toodi välja asjaolu, et juhuslikele emaili päringutele ei reageerita selliselt nagu juba olemasolevate klientidega, kuna suvalised meilid ei pruugi olla üldjuhul reaalsed.

Hetkel on selgunud, et olemasolevate ja pikaajastele klientidele panustatakse rohkem ressursi kui juhu- ning lühiajalistele klientidele. Samas on oluline teada, kui palju kliendisuhete hoidmine pikas perspektiivis ettevõttele maksma läheb. Seega järgnevalt küsiti, kuidas arvestatakse erinevate müügitaktikate rakendamisel tekkivat kulu ning hilisemat loodavat väärtust seoses kliendisuhete arenamisega. Rootsi müügijuhi sõnul tehakse vajaminevad kulutused seoses kohale sõitmisega ja probleemi väljaselgitamisega igal juhul. Samas üritatakse hoida kokku sealt kus võimalik. Eesti müügijuhi sõnul tekkivaid kulutusi täpselt ei arvestatagi, kui on aru saada, et tegemist on reaalse kliendiga. Samas mingit "moosimist" me eriti ei tee. Olemasolevate klientide kulutused saab selgeks teha messikuludega. *„Üldjuhul näeme enda põhilised kliendid ära juba suurematel messidel. Ja kindlasti ei käi me sellistes kohtades, kust 2 korda aastas tuleb väike tellimus. Ei näe sellel lihtsalt mõtet.”*

Võib eeldada, et tänapäeval tuleb tihti ette, et üldise infomüra tõttu ei suuda potentsiaalsed kliendid eristada atraktiivseid pakkumisi ebavajalikest pakkumistest. See tuleneb sellest, et turul on sarnase väärtusega tooteid või teenuseid liiga palju. Seega on tõenäoline, et esimesel korral tehtud pakkumisi ei vaadata üle ning kontaktisaamine potentsiaalse kliendiga võib osutuda plaanide kohaselt raskemaks ent mitte võimatuks. Seega pidas töö autor vajalikuks teada, kuidas toimitakse potentsiaalsete klientidega, kes esmasel kokkupuutel ei ole huvitatud tekkivaks koostööks. Eesti müügijuhi sõnul leidub selliseid kliente. Kuna pakkumised tehakse süsteemi kaudu hooajaliselt, siis teatud huvipakkuvad suured kliendid vaadatakse aegajalt üle ning tehakse uusi pakkumisi. Juhuslikke väiksemaid ettevõtteid üldiselt ei otsita. Samas ei ole klientide

leidmine lihtne, kuna potentsiaalne klient on enda valuvormiga teise koostööpartneri juures ning ilma põhjuseta ettevõtet ei vahetata, kuna kõik rõhuvad pikaajsetele suhetele. „Kliendid kardavad juba sellepärast ära minna, kuna nad ei ole kindlad, kas uus valuvormi ettevõtte suudab pakkuda sama nagu olemasolev – õiged tooted, sama kvaliteediga, õigeks ajaks.” (Lisa2. Eesti müügijuht). Rootsi müügijuhi sõnul on mõttekas lihtsalt oodata mingi aeg, kuna võib eeldada, et teatud aja pärast võib tekkida koostöö võimalus. See võib olla teinekord 1-3 aastat. Ebaefektiivne on pidev pealekäämine – see kasu ei too. Eesti müügijuhi sõnul võib kontakti saavutamiseks takistuseks osutuda teiste suuremate ettevõtete poolt tehtud “boonuspakkumised” – selliste mängudega me kaasa ei lähe.

**Tabel 8.** Kokkuvõtte intervjuu tulemuste kohta “Kliendisuhete arendamine ning müügitaktikate valik” (autori koostatud).

Kliendisuhete arendamine ning müügitaktikate valik		
Küsimuste teemad	Tulemused	
	Eesti müügijuht	Rootsi müügijuht
Kliendisuhet	Iseloomulik pikaajne kliendisuhe; kliendisuhet hinnatakse: käive	Iseloomulik pikaajne kliendisuhe; oluline ausus ja personaalsus
Kliendisuhete haldamine erinevate kliendigruppidega; toetavad süsteemid	VIP klientidele kulutatakse aega kõige rohkem (lühemad tarneajad) toetavad süsteemid - klientide andmebaas; hoitakse mälu	Ei tegelda
Müügitaktikate rakendamine erinevatele kliendigruppidele	Referentsidele viitamine; paindlikkus - valmis tootma 24/7 juhuslikele emailidele üldiselt ei reageerita	Ei osatud vastata
Müügitaktikate rakendamise kulu/hilisem loodav väärtus	Kulu täpne arvestus puudub juhuklient - vähene ajaressurss; olemasolevate klientide kulutused tehakse selgeks messikulutustega	Probleemide korral lahenduste leidmine; proovitakse kokku hoida
Esmasel kokkupuutel huvi puudumine	Aegajalt uute pakkumiste tegemine (hooajaliselt); juhuslike kliente ei püüta; "EI" ütlejad on raske üle tuua	Pealekäämine ebaefektiivne; hilisem kontakteerumine

Allikas: Autori koostatud.

Võib eeldada, et B2B müügipersonal kasutab tänaseni isiklikku müüki kõige enam, et saavutada kontakt potentsiaalse kliendiga. See on igati loogiline, et B2B ettevõtted soovivad personaalset lähenemist läbi isikliku müügikanali, kuna müüdavad tooted on keerulisemad, suuremahulisemad ning summaliselt suuremad kui B2C tehingute puhul. Samas tänane maailm on muutunud ning isiklik müügikanal kaotab aina rohkem enda osakaalu. Seega järgmisena uuriti müügitaktikate viimast komponenti ning analüüsiti

neljanda kategooria küsimusi “erinevad müügikanalid ja toetavad turundustegevused”. Kokkuvõtte analüüsi tulemustest teise kategooria kohta on välja toodud tabelis 9.

Järgmisena küsiti, millised on põhilised müügikanalid, mille kaudu jõutakse enda klientideni. Rootsi müügijuhi sõnul ei ole olemas mingeid põhikanaleid, vaid tuleb ise aktiivselt ringi sõita ja otsida igalt poolt, kus võimalik. Sellises stiilis telefonimüük nagu koolitustel õpetatakse, et võta teatud korrad klientidega iga päev ühendust, ei toimi. Eesti müügijuhi sõnul otsitakse kliente aktiivselt läbi telefoni ja interneti. Samuti käiakse messidel, mis juba selgus eespool. Kuna eelmine aasta reaalselt läbi messi ühtegi tellimust juurde ei saadud, siis sel aastal arvatavasti nii palju ei osaleta messidel. Pigem minnakse ise messe külastama, kuna see on palju odavam. Üldiselt olid mõlemad müügijuhid arvamusel, et isiklik müük on ikka kõige efektiivsem viis kuidas klientideni jõuda.

Järgmisena uuriti, kuidas hinnatakse erinevate müügikanalite efektiivsust. Eesti müügijuht otseselt välja ei toonud, kuidas nad hindavad müügikanalite efektiivsust, kuid tõi uuesti välja asjaolu, et viimaste aastatega on kõige efektiivsem olnud siiski isikliku müügi kanal. Samuti ei mõõda müügikanalite efektiivsuse tulemusi Rootsi müügijuht. „*Mina ei analüüsi. Mina sõidan lihtsalt peale.*” Lisaks sellele oli Rootsi müügijuht arvamusel, et olenemata erinevatest toetavatest turundustegevustest ning lisandunud müügikanalitele, mis uus digiajastu pakub, ei saa plastitööstuses teisi kanaleid peale isikliku müügi ja kontaktide võrgustiku midagi rakendada. „*Väga raske võib olla sellist keerulist rotatsioonivaluga tehtud toodet läbi mingisuguse sotsiaalsõrgustiku müüa. Et kirjutad sõpradele, tulge ja ostke sõbrad – ei, ei, nii ei saa.*” Eesti müügijuhi sõnul on Frog Plastic tegelikult aastast 2011 Facebookis esindatud, kuid sellel ei nähta erilist mõtet.

Järgmisena küsiti, millised müügikanalid on ebaefektiivsed klientideni jõudmiseks. Sellele küsimusele vastas juba eelnevalt Rootsi müügijuht ära. Kuigi lisas, et tema arust peale isikliku müügi ei saagi midagi muud rakendada kui siis kodulehte, kuna enamus nende toodetest on valmistatud allhanke korras, seega Frog Plasticul puuduvad õigused müüa toodet edasi. Töö autor ei ole väitega nõus, kuna erinevate müügikanalite rakendamine ning toetavate turundustegevuste lisamine müügiprotsessi, ei tähenda ilmtingimata seda, et toodet tahetakse müüa koheselt lõpptarbijale – kuidagi peab

leidma ka ettevõtted, kes soovivad, et keegi valmistaks nendele tooteid vastavalt tehnilistele joonistele ning valmistatud valuvormi alusel. Eesti müügijuhi sõnul on ebaefektiivsed kanaliteks näiteks reklaamimine portaalides laiale sihtgrupile. Artiklid erialalehtedes võibolla toimiksid, kuid Eestis puuduvad plastitööstusega seonduvad lehed.

Järgmisena uuriti, milliste müügikanalite kaudu plaanitakse tulevikus jõuda uute klientideni. Rootsi müügijuht oli eriti optimistlik: „*Jätkata samamoodi läbi isikliku müügi. Toimib ju siiani. Masin on täis.*” Eelneva põhjal võiks justkui järeldada, et ettevõtte ei ole vaja midagi muud peale uue masina ja muudkui hakata tootma. Eesti müügijuhi sõnul tuleb jätkata aktiivse müügiga ning otse ühendust võtta klientidega. Samtuli tõi välja, et plaanis on arendama hakata enda tooteid, mida saaks otse lõpptarbijale müüa – see tähendaks seda, et kasutusele tuleks võtta teised müügikanalid ning turundus. Hetkel on aga teine olukord ning tegeldakse B2B müügiga, kus on kliendiks tootja, kes pakub toodet lõpptarbijale.

Järgnevas küsimuses uuriti, kui tihti tegeldakse uute klientide otsimisega. Eesti müügijuhi sõnul tegeldakse iga nädal ning informatsiooni võib tulla igalt poolt. „*Näiteks ka läbi facebook-i. Näiteks keegi on laikinud kuskil mingit tünnitegijat. Siis saab võtta kohe ühendust.*” Autori arvates on see tõestus väitele, et digiajastul peab ettevõtte erikanalites nähtav olema. Kui ettevõtte otsib ise kliente läbi sotsiaalmeedia, siis jääb arusaamatuks, miks ei olda sotsiaalmeedias ise tegus. Võimalik, et leidub tünnisauna tootjaid näiteks Läti turul, kes tahavad vahetada tootjat ning otsivad uusi tootjaid eri kanalitpidi. Rootsi müügijuhi sõnul ei ole olemas mingit sagedust, vaid klientide otsimisega tegeldakse kogu aeg ja jooksvalt – tuleb hoida kõrvad ja silmad lahti.

Viimases küsimuses selgus, et Frog Plastic kasutab lisa abinõudena parema koostöö nimel tehnilist tuge pakkuva inseneri nõu ning on klientidele kättesaadavad 24/7. Samuti saab anda läbi kodulehe tagasisidet.

**Tabel 9.** Kokkuvõtte intervjuu tulemuste kohta ‘Erinevad müügikanalid ja toetavad turundustegevused (autori koostatud).

Erinevad müügikanalid ja toetavad turundustegevused		
Küsimuste teemad	Tulemused	
	Eesti müügijuht	Rootsi müügijuht
Müügikanalid, mille kaudu jõutakse klientideni	Isiklik aktiivne müük, telefoni müük, internet, messid, isiklikud kontaktid	Isiklik müük, messid, isiklikud kontaktid, koduleht
Müügikanalite efektiivsuse hindamine	Tulemusi ei mõõdeta; isiklik müük kõige efektiivsem	Tulemusi ei mõõdeta; isiklik müük kõige efektiivsem
Ebaefektiivsed müügikanalid	Reklaam portaalides laiale sihtgrupile; artiklid erialalehtedes (eestis pole plastotööstusega seonduvaid lehti)	Sotsiaalmeedia; kõik peale isikliku müügi
Tulevikus rakendatavad müügikanalid	Aktiivne isiklik müük; enda tooted (uued müügi ja turunduskanalid)	Jätkata sarnaselt - isiklik müük
Klientide otsingu sagedus	Iga nädal, kliendiinfot leitakse igalt poolt (ka Facebook).	Sagedus puudb - otsitakse koguaeg jooksvalt;
Kasutusolevad abinõud parem koostöö nimel	Kättesaadavad 24/7; tehnilist tuge pakkuv insener; kodulehel tagasiside ankeet.	

Allikas: Autori koostatud.

Järgmises alapeatükis tehakse vastavalt intervjuude küsimustest saadud vastuste alusel ettevõttele soovitusi müügistrateegia kohta.

## 2.3 Ettepanekud müügistrateegia kujundamiseks Frog Plasticus

Eelmises alapeatükis toodi välja analüüsi tulemused ettevõtte üldise müügitegevuse, klientide segmenteerimise, kliendisuhete arendamise ning müügimodelite valiku kohta, müügikanalite ja toetavate turundustegevuste kohta.. Esimesena tehakse soovitusel ettevõtte üldise müügitegevuse kohta. Teisena tehakse soovitusel segmenteerimise ning sihtgrupi määratelmise kohta. Kolmandana tehakse soovitusel kliendisuhete arendamise ning müügimodeli valiku kohta. Viimasena tehakse soovitusel müügikanalite ja toetavate turundustegevuste valiku kohta.

B2B valdkonnas on ülimalt tähtis, et klientidega tegeletakse piisavalt. Hetkel selgub, et Frog Plasticus on müügijuhil liiga palju ülesandeid – tuleb tegeleda kõigega. Töö autori arvates ei pruugi see olla efektiivne töö jaotamine ning võib eeldada, et tulevikus võib selline strateegia pärssida ka müügitulemusi – müügijuhil ei jää aega, et tegelda oluliste võtmeklientidega ning planeerida tulevase müügitegevusi. Näiteks aprillis 2015. aasta müügiprognoosid on lõplikult veel tegemata. Seega töö autor soovitab tulevikus müügijuhtide ülesanded optimeerida selliselt, et esmavajalikud ülesanded saaksid tehtud

või siis palgata lisa tööjõudu, kes tegeleks müügijuhile tekkinud pisemate lisaülesannetega.

Frog Plasticu müügistrateegiaga tegeleb samuti Eesti müügijuht. Müügistrateegia vaadatakse tavaliselt kord aastas üle. Samas ega müügistrateegiat üldiselt väga ei analüüsita, vaid see pannakse paika töö käigus. Autori arvates on see teoreetiliselt võimalik, kuid soovitab siiski müügistrateegia iga-aastaselt üle vaadata ning rakendada kavandatut.

Kokkuvõtte soovitustest üldise müügitegevuse kohta tuuakse välja järgmises loetelus:

- Optimeerida müügijuhtide tööülesanded / palgata lisa tööjõudu
- Kavandada müügiproгноosis igaks järgnevaks tegevusaastaks
- Iga-aastane müügistrateegia üle vaadata ning rakendada kavandatut.

Järgmisena tehakse soovitused turu segmenteerimise ning sihtgrupi määratlemise kohta. Soovitused tuuakse kokkuvõtlikult välja vastava küsimuste kategooria osa lõpus.

Võib eeldada, et paljud ettevõtted ei pea ärituru segmenteerimist eriti tähtsaks ning seeläbi sihitakse kliente, kes pole tegelikult ettevõttele sobilikud kliendid. Sellest tulenevalt kaotatakse aega ning kulutatakse liigselt ressursse ühe kontakti peale. Põhjus võib seisneda selles, et potentsiaalseid kliente otsitakse liiga pinnapealselt või tuttavate kaudu, kes pole täielikult kursis lahendustega, mida ettevõtte pakub ning klient soovib. Selle tulemusena ei külastata sihtgruppi kuuluvaid kliente. Segmenteerimise juures on oluline, et segmendid oleksid üksteisest eristuvad, tuvastatavad, ligipääsetavad, olulised ja stabiilsed. Selline strateegia võimaldab võimalikult hästi sihtida ettevõtteid, kes tõenäoliselt oleksid sobilikud kliendid. Ei ole mõistlik tegelda kõikide klientidega, kes kuuluvad vastavasse segmenti. Intervjuust selgus, et näiteks Rootsi müügijuht proovib läheneda kõikidele klientidele. Autori soovitusel tuleks selline klientide otsimisel hoida fookust, kuna kõiki segmente pole otstarbekas sihtida, sest see on liiga kulukas ja ajamahukas.

Segmenteerimisel tuleb alguses paika panna eesmärk. Intervjuu põhjal selgus, et augustikuus on oodata uut masinat, mis tõstab tootmisvõimsust ning see omakorda võimaldab leida uusi kliente uuel turul. Seega võib eeldada, et Frog Plasticu üks

eesmärkidest on uute klientide leidmine ning turuosa kasvatamine. Kuna plastitööstuses võib müügi protsess uute klientidega aega võtta ligi aasta, siis soovib autor juba praegu planeerima hakata, kuidas juurdetulevat tootmisvõimsust efektiivselt ära kasutada. Planeerides tuleks määratleda ära kõik segmendid ning luua erladi kõikidele segmenti kuuluvatele ettevõtetele oluliste tunnuste alusel profiil. Nagu eelnevalt selgus, siis ettevõtete külastamine ilma välja selgitamata, kas ettevõtte kuulub väljavalitud tunnuste järgi sihtgruppi või mitte, kulutab otstarbetult ettevõtte ressursse.

Segmenteerimise protsessis tuleb arvestada seda, et mida keerulisem on toode, turg ning klient, seda rohkem tunnuseid võetakse arvesse (Wright 2004: 170, 171). Töö autor soovib lisaks olemasolevatele tunnustele segmenteerida kliente ka konkurentide, kvaliteedi, hinnataseme, ostupoliitika, kliendi oodatava kasu järgi ning ostuotsustajate järgi. Selline tegevus annab piisavalt informatsiooni, et välja valida potentsiaalsed tekkivad segmendid. Üheks olulisemaks segmenteerimise tunnuseks võib pidada ostuotsustajad, kelleks on üldjuhul ettevõtte juhtkond. Samuti on soovituslik ka Rootsi müügijuhil tegelda segmenteerimisega.

Järgmises etapis tuleks hinnata väljavalitud turu segmente, millised segmendid võiksid tulevikus olla kõige atraktiivsemad ning eemaldada ebasobivad segmendid, olenemata sellest, kas ettevõtte tehnoloogiliselt suudaks eri segmentidesse kuuluvaid ettevõtteid teenindada. Selline tegevus on mõistlik, kuna ettevõttel ei ole mõttekas tegelda kõikide segmentidega. Üheks konkurentsi eelise saavutamise eelduseks on fokuseeritus kitsale valdkonnale. Näiteks Frog Plastic on endale välja valinud kaks kõige atraktiivsemat segmenti, kümblustünni ning pumplate valmistajad, millele prognoositakse ka kõige suuremat kasvu 2015. aastal. Töö autori arvates tuleks senist strateegiat jätkata ning välja selgitada väljavalitud segmentides hinnaguliselt maksimaalne lävi. Kindlasti ei ole mõistlik kohtuda kõikide ettevõtetega, kes segmenti kuuluvad. Selleks tulekski üle vaadata segmenti kuuluvate ettevõtete profiilid ning nende alusel määratleda sobilikud sihtgrupid. Vaid nii on kõige tõenäolisem, et kohtutakse klientidega, kellega on ühised huvid. Samuti väheneb sellise tegevusega ka kontaktikulu, kuna hoitakse kokku ettevõtte ressursse.



Võib eeldada, et B2B ettevõtted, ei tegele segmenteerimisega nii põhjalikult kui vaja. Sellest tulenevalt võib eeldada, et ettevõtte ei oma täielikku ülevaadet turul olemasolevatest konkurentidest ning potentsiaalsete segmentide suurustest. (Clarke, Freytag 2008: 1023) Töö autor soovitaks toote portfelli valida uue segmendi vaid juhul, kui teised kaks kõige tulusamat segmenti on saavutanud kasvuläve. Samuti aja kokkuhoiu mõttes oleks mõistlik kasutada vastavate teenusepakkujate abi kliendilisti koostamisel. See võimaldaks kiirelt ning efektiivselt välja valida sobilikud ettevõtted, keda hiljem sihtida. Näiteks intervjuust selgus, et kogu müügitegevus on suunatud välisurgudele ning Eestis olevaid kliente otsimisega ei tegelda, kuna ei olda kursis, mis koduturul turul toimub. Seega soovitab töö autor kasutada erinevaid teenusepakkujaid, kes nii koduturul kui ka teistel turgudel aitaks kliendilisti koostamisel.

Kõige viimasena, kui õiged sihtgrupid on välja valitud, tuleks igale erinevale sihtrühmale välja töötada erinev müügistrateegia. Näiteks Rootsi müügijuht ei pea vajalikuks välja töötada erinevatele sihtrühmadele eraldi lähenemise strateegiat. Autori arvates ei ole see eriti hea meetod klientidele lähenemiseks, kuna kontaktikulu seoses klientidele lähenemisega võib kujuneda suureks. Samuti on raske pidada arvestust, millised sihitud potentsiaalsetest klientidest pöördusid reaalseks klientideks.

Kokkuvõtte soovitustest turu segmenteerimise ning sihtgrupi määratelmise kohta tuuakse välja järgmises loetelus:

- Luua Frog Plasticut huvitavatele segmenti kuuluvatele klientidele profiil ning selle alusel määratelda sobilikud sihtgrupid.
- Edaspidi läheneda vaid sihtgruppi kuuluvatele ettevõtetele.
- Leida nii pumplate kui saunatünnide segmendist potentsiaalsed kliendid, kes aitaks tulevikus leida rakendust juurde tulevale tootmisvõimsusele (august 2015 saabub rotatsioonivalu uus masin).
- Edaspidi segmenteerida lisaks olemasolevatele tunnustele potentsiaalseid kliente nii konkurentide, kvaliteedi ootuse, hinnataseme ootuse, ostupoliitika, kliendi oodava kasu kui ka ostuotsustajate järgi.

- Jätkata saunatünnide ning pumplate valmistajatele fokuseeritust. Uued lisanduvad segmendid valida toote portfelli vaid juhul kui eelnevalt mainitud segmendid saavutavad kasvuläve e. maksimumi.
- Nii Eesti kui välisturgude jaoks kliendi listi koostamisel oleks soovituslik kasutada teenusepakkujate abi ([www.bisnode.ee](http://www.bisnode.ee)) või vabakutselisi töötajaid ([www.upwork.com](http://www.upwork.com)).
- Igale erinevale sihtgrupile tuleks välja töötada eraldi müügistrateegia.

Järgmisena tehakse soovitusel kliendisuhete arendamise ning müügumudelite valiku kohta. Soovitused tuuakse kokkuvõtlikult välja vastava küsimuste kategooria osa lõpus.

Intervjuust selgus, et põhiliselt on Frog Plasticul klientidega pikaajalsed suhted, mida iseloomustab näiteks klientide käive. Autori arvates lisaks käibele oleks mõistlik küsida, kui rahul on koostööpartneri lõpptarbijad ning sellest lähtuvalt teha järeldused, kas Frog Plastic on hea partner ning pakub kvaliteetseid tooteid.

Sellest lähtuvalt, et hoida häid pikaajalseid suhteid, on Frog Plastic klientide haldamiseks määranud ettevõtte põhiklientid ehk VIP klientid, kellele kulutatakse rohkem aega. Kliendi info kogutakse üldiselt andmebaasidesse. Osa olulist informatsiooni hoiavad müügijuhid enda peas. Autori arvates võib selline süsteem kujuneda ettevõtte jaoks nõrgaks lüliks, sest müügijuhi lahkudes võetakse kogu info oluline kliendiinfo müügijuhi poolt kaasa. Töö autor soovib lisaks andmebaasides olevale infole koostada iga kliendi kohta lühikene raport, kus on kirjas oluline info, mida muidu hoitakse peas ning jagada seda näiteks ettevõtte juhtkonnaga. Raporti eesmärk ei ole kindlasti tekitada liigset bürokraatlikku kontrollmehhanismi. Raporti on pigem kasulik tööriist ka müügijuhtidele endale, kuna kogu olulist informatsiooni pole võimalik mällu talletada.

Frog Plastic teeb enda võtmeklientidega lähedast koostööd ning kasutab kliendile orienteeritud müügimudeleid, mis nõuavad rohkem ressursse kui juhuklientidega tegelemine. Lähedase koostöö aluseks on inimsuhted, usaldus, ausus ja hea teenindus. Aegajalt ollakse võtmeklientidele ka 24/7 kättesaadavad. Autori arvates aitab see kaasa lähedaste suhete tekkimisele, kuna see viitab selgelt asjaolule, et juhul kui ollakse tootmistähtaegadega maas, siis Frog Plastic on omaltpoolt valmis lisaks tavapärasele

toomisele tegema suuremaid pingutusi, et klient saaks igal juhul enda tooted õigeaegselt kätte.

Sellised kliendid, kes esmasel kokkupuutel ei soovi koostööd teha, kuid kelles nähakse potentsiaalset pikaagset partnerit, võetakse aegajal ühendust ning uuritakse koostöövõimalustest. Niisama pidevaid hinnapakumisi ei tehta. Autori arvates on see õige suhtumine, sest pikaagse lähedase suhte aluseks ei ole vaid müüagitehing, vaid väärtust lisav pakkumine.

Lisaks sellele selgus intervjuust, et juhuslikele meilidele väga ei reageerita ning tehakse lihtsalt standartseid pakumisi, kuna ei ole mõtet liigselt ressursi raisata kontaktidele, kellest tõenäoliselt ei saa klienti. Autori arvates on see ebatõhus suhtumine ning soovitab sellest hoolimata teha reaalseid pakumisi ning teha põhjalik uuring päringuid tegevate potentsiaalsete klientide kohta. Eelduste kohaselt on see selline kliendigrupp, kes tunnevad ettevõtte vastu huvi, kuid kelleni müügipersonal lihtsalt ei jõua. Lõppkokkuvõttes võib sellistest klientidest osutada täiesti korralikud pikaagsed kliendid. Lisaks sellele hoitakse kokku ressursse, kuna kliendi otsimisse pole kaasatud ettevõtte müügipersonali.

Kokkuvõtte soovitustest kliendisuhete arendamise ning müügitüübi valiku kohta tuuakse välja järgmises loetelus:

- Uurida ka toodete lõpptarbijate rahulolu.
- Kliendisuhete haldamisel koostada raporteid ning lisada spetsiifilist informatsiooni, mida üldjuhul hoiavad müügiühikud enda peas. Jagada informatsiooni juhatusega.
- Jätkata sarnast müügitüübi kasutust, kus eesmärgiks ei ole müügitühingu saamine vaid pikaagse kliendi leidmine ning lisandväärtuse pakkumine.
- Pöörata rohkem tähelepanu ka juhuslikele päringutele.
- Jätkata pikaagsete suhete hoidmist enda võtmeklientidega, kaasates kliente arendustegevusse.
- Jätkata tegevust, kus juhuclientidele pööratakse minimaalselt tähelepanu.

Järgmisena tehakse soovitusel erinevate müügikanalite ning toetavate turundustegevuste kohta. Soovitusel tuuakse kokkuvõtlikult välja vastava küsimuste kategooria osa lõpus.

Intervjuu küsimustest selgus, et põhiline tee kliendini algab isiklikust müügist, mis on ühtlasi ka kõige efektiivsem müügikanal. Isiklikku müüki tehakse läbi telefoni, messide ning isiklike kontaktide. On loogiline, et B2B valdkonnas eelistatakse isiklikku müügikanalit võrreldes teiste edususte vahenitega kõige rohkem, kuna see võimaldab kliendile edastatava sõnumi võimalikult hästi personaliseerida ning tekitab usaldust. Samas ainukene miinus on see, et üldiselt saab korraga läheneda vaid ühele potentsiaale kliendile või väiksele grupile. Sellest tulenevalt on teatavasti isiklik müük üks kallimaid müügikanaleid. Töö autor soovib kindlasti isiklikku müüki edasi kasutada. Samas tuleks kaaluda, kas põhiline tee kliendini algab vaid isiklikust müügist. Eelnevalt segmenteerimise osas selgus, et Eesti turule näiteks ei keskenduta, kuna ei olda kursis siinse turuga. Autori arvates võib siit eeldada, et aktiivne isiklik müük ei aita ka tulevikus jõuda selliste koduturul olevate klientideni.

Lisaks sellele selgus intervjuust, et uue ajastu digitaalsed müügikanalid ning teised toetavad turundustegevused on plastitööstuses ebaefektiivsed meetodid klientideni jõudmiseks - reklaam portaalides laiale sihtgrupile, artiklid erialalehtedes ning sotsiaalmeedia keskkond. Seega oldi arvamisel, et ainukene efektiivne müügikanal on plastitööstuses siiski isiklik müük ning võib olla ka koduleht. Samas on teadusajakirjandusest välja tulnud asjaolu, et B2B ettevõtted lasevad tihti käest palju võimalusi, kuna kasutavad siiani vaid traditsioonilisi müügikanaleid, kus ülekaalus on isiklik müük (Long *et al.* 2007: 677). Autori arvates on loogiline, et B2B ettevõtted eelistavad personaalset lähenemist ning lisaks sellele käiakse messidel, loetakse reklaammaterjale, suheldakse partneritega telefoni teel, kuid vaatamata sellele, tänapäeva B2B ostjaettevõtte tarbivad informatsiooni läbi digitaalkanalite rohkem kui kunagi varem, mis mõjutab tulevasi ostuotsuseid. Töö autor nõustub, et reklaam laiale sihtgrupile on halb strateegia ning liigne ressursside raiskamine. Samas artiklid erialalehtedes tekitavad ettevõtte kohta suuremat tuntust, mille kasu ei pruugi olla koheselt märgatav – seega tasuks aegajalt enda ettevõtte kohta tutvustavaid artikleid kirjutada.

Samuti selgus intervjuust, et tulevikus plaanitakse jätkata sarnaselt ning jõuda klientideni läbi aktiivse isikliku müügi. Lisaks sellele plaanitakse messidel ise mitte osaleda vaid messe külastada. Põhjus peitub selles, et messil osalemine ei toonud ühtegi reaalselt uut klienti. Töö autor ei soovita tulevikus ainult isiklikku müüki kasutada jõudmaks uute klientideni, kuna see on liialt ajamahukas tegevus. Olemasolevate klientide puhul on isiklik müük küll hea, kuid samuti aja kokkuhoiu mõttes saab pikaaegsete klientide puhul kasutada ka sotsiaalmeediavõrgustikes loodud kliendigruppe – see ei tähenda muidugi seda, et klientidega kohtumised tuleks ära jätta. Samuti ei soovita töö autor messidel osalemist ära jätta. On loogiline, et igal aastal messil osalemine ei too juurde reaalseid kliente, kuid annab siiski võimaluse kohtuda klientidega, kelleni müügipersonal ei jõuaks.

Autori arvates tuleb leida need õiged müügikanalid, mida potentsiaalsed kliendid kõige enam kasutavad. Üldiselt ei piisa sõnumi edastamiseks ühest müügikanalist, vaid potentsiaalsete klientide mõjutamiseks tuleb kasutada erinevaid müügikanaleid ning toetavaid turundustegevusi, ja seda korduvalt. Kuigi Frog Plastic ei pea sotsiaalmeediavõrgustikke efektiivseks müügikanaliks on ettevõtte tegelikult sotsiaalmeedias esindatud ning omab Facebooki kontot. Ka teadusajakirjandusest selgub, et B2B ettevõtted, kes arendavad tooteid teistele ettevõtetele ei mõista sotsiaalmeediat ning ei näe seda müügikanalina (Jussila *et al.* 2014: 606). Samas intervjuust selgus, et Frog Plastic on vahetevahel leidnud kliente Facebookist, kui keegi on näiteks nädanud huvi välja mingi ettevõtte toote kohta, kes kuulub nende sihtgruppi. Kui Frog Plastic on leidnud endale kliente läbi Facebooki, võib eeldada, et ka kliendid võiksid leida Frog Plasticut ennast läbi Facebooki. See tähendab seda, et digiajastul tuleks igat tüüpi ettevõtetel ka sotsiaalmeedias aktiivne olla. Seega töö autor soovitab Frog Plasticul uuendada Facebooki kontot ning jagada teemakohaseid artikleid/sisu, mis aitaks Frog Plasticul paremini silma paista.

Eelneva põhjal võib eeldada, et müügijuhid ei pruugi olla kursis, kuidas sotsiaalmeediat edukalt müügistrateegias ära kasutada ning sellest lähtuvalt ollakse arvamusel, et sotsiaalmeedia tähendab vaid Facebook-is sisu jagamist ning selle “laikimis”. Näiteks LinkedIn-i professionaalset sotsiaalmeediavõrgustiku keskkonda saab edukalt kasutada ka keeruliste probleemide lahendamisel tööstusvaldkondades (Prior 2013: 1200). Seega

töö autor soovib nii Eesti kui ka Rootsi müügiühil tutvuda, mida pakub professionaalsete ärikontaktide leidmiseks LinkedIn sotsiaalmeedia keskkond.

Kuna Frog Plasticu üheks suurimaks segmendis on kliendid, kellele valmistatakse kliendi omandisse kuuluva rotatsiooni valuvormi järgi pumplaid, pani töö autor ennast potentsiaalse kliendi rolli, kes otsib pumplate tootjaid Eestis. Selleks teostati lihtne otsing Google otsingumootorist järgmiste märksõnadega: „*plastic pump station estonia manufacturers*”; „plastist pumplate tootjad eestis”. Ingliskeelse otsingu sõna järgi oli Frog Plastic viimasel kohal ning eestikeelse otsingu järgi leiti vaid ülesse Frog Plasticu emaettevõtte. Siit võib järeldada, et Google otsingumootori järgi on Frog Plastic potentsiaalsete klientide jaoks halvasti ülesleitav. Juhul kui ettevõttele on oluline Google otsingumootorites paremini nähtav olla, soovib töö autor üle vaadata otsingumootoriturunduse ehk SEO (inglise k. SEO - *Search engine optimization*).

Autori arvates, ei tasu alahinnata B2B müüg puhul lisa müügikanalite efektiivsuses. Võib eeldada, et B2B ettevõtted, kes teevad ennast paremini nähtavaks, kasutades traditsioonilisi turundustegevusi ning ka uue ajastu digitaalseid turunduskanaleid lisaks isikliku müügile, leiavad endale koostööpartneriteid märksa lihtsamini. See on igati loogiline, kuna kui tööstusettevõtted kasutaks siiani ainult isiklikku müügikanalit, oleks B2B kliente leida sama raske nagu nagu see traditsiooniliselt käis.

Kokkuvõtte soovitustest müügikanalite ja toetavate turundustegevuste valiku kohta tuuakse välja järgmises loetelus:

- Kindlasti jätkata isiklikku müüki võtmeklientidega suhtlemisel
- Aegajalt avaldada tutvustavaid artikleid näiteks <http://www.toostusuudised.ee/> ning sarnastes kanalites
- Küllastada jätkuvalt messe
- Lisaks isiklikule müügile ning isiklike kontaktide võrgustikule kasutada järgmisi sotsialvõrgustike kanaleid:
  - Uuendada Facebook-i kontot / jagada teemakohaseid artikleid, mis aitaks paremini silma paista
  - Luua professionaalsete ärikontaktide leidmiseks LinkedIn sotsiaalmeedia konto

- Vaadata üle SEO ( inglise k. *search engine optimization*) ehk otsingumootori turundus
- Lisada Frog Plasticu profiil keskkonnas <http://www.estonianexport.ee>

Kokkuvõttes võiks öelda, et edukas müügistrateegia nõuab ettevõttel kõikide müügistrateegia elementide rakendamist. Turu segmenteerimine ning sihtgrupi määratlemine aitab efektiivselt jaotada ettevõtte ressursid erinevate klientide vahele ning seeläbi suurendada müükide tulemuslikkust. Sellest lähduvalt on müügipersonalil lihtsam üles ehitada pikaajagsed suhted sihtgruppi kuuluvate ettevõtete ning rakendada klientidele orienteeritud müügimudelid. Erinevate müügikanalite ning toetavate turundustegevuste rakendamine müügikontekstis aitab jõuda samuti sihitud klientideni. Seega võib järeldada, et eelnevalt tehtud soovitused on loogilised ning kooskõlastuvad bakalaureusetöö teoreetilise osaga.

## KOKKUVÕTE

B2B valdkonna ettevõtted müüvad enda tooteid äriklientidele, kelleks on teised tootmisettevõtted, hulgimüüjad ja jaemüüjad, kus on olulised pikaajased lähedased suhted. B2B ettevõtete tarneahel hõlmab endas üldjuhul mitut ettevõtetevahelist tehingut, kus enne tootmise alustamist ning teenuse osutamist ostetakse vajalik toormaterjal mitmelt eri ettevõttelt. Üldiselt peetakse B2B müügitehingute puhul iseloomulikuks suuri kaubakoguseid, konkurentsivõimelisi ja stabiilseid hindu ning kiiret kohaletoomise teenust, arvestades pikka maksetähtaega. Sellest lähtuvalt on B2B ettevõtete nii ostu- kui ka müügiprotsess küllaltki keerulised, mis nõuavad kompetentseid müügitöötajaid. Seega mängivad B2B müügitehingute puhul suurt rolli isiklik müük ning inimeste vahelised suhted, kus pööratakse tähelepanu pigem kliendisuhete tekkimisele ning säilitamisele kui juhuslikele kordusostudele. Seega on B2B müügiprotessile iseloomulik probleemide välja selgitamine ning väärtust pakkuvate lahenduste leidmine.

Kuna B2B organisatsioonid ostavad tooteid ja teenuseid selleks, et kasutada neid oma toodete valmistamisel, teenuste osutamisel või müümisel, saab eelneva põhjal järeldada, et B2B kliendi ostuprotsess on märksa keerulisem kui erakliendil, kuna ostuotsused tehakse läbimõeldult, millel on pigem ratsionaalsed- kui emotsionaalsed motiivid, kus ostuotsustajateks on pigem grupp inimesi kui üksik indiviid.

B2B ettevõtete üheks olulisemaks eduteguriks on strateegia loomine, mis eksisteerib organisatsioonis mitmel eri tasandil, millel on erinevad eesmärgid. Kõige kõrgemal asub ettevõttes strateegia, mille põhjal on välja töötatud äristrateegia ning sellest lähtuvalt on koostatud turundusstrateegia, millele tuginedes on loodud müügistrateegia. Müügistrateegiat võib käsitleda kui ettevõtte plaani toodete ning teenuste müümisest ja kasumi teenimisest ning selle kasvatamisest. Sellest lähtuvalt peetakse müügistrateegiat



justkui ettevõtte alustalaks, mille väljatöötamisega tegeleb ettevõtte juhatus koostöös müügi- ja turundusjuhiga. Müügistrateegia elementideks peetakse:

- Turu segmenteerimine ja sihtrühma valik
- Kliendisuhete arendamine, müügimudelite valik
- Erinevad müügikanalid ja toetavad turundustegevused.

Seega B2B valdkonna ettevõtted ja ka nende ärikliendid seisavad vastamisi erinevate strateegiliste väljakutsetega. Uurimaks B2B valdkonna ettevõtte üldist müügitegevust ning –strateegiat, otsiti välja sobiv ettevõtte, kes oleks huvitatud, et neile tehakse soovitusi müügistrateegia kujundamiseks. Selleks uuriti Frog Plasticu üldist müügitegevust ning vajalikke müügistrateegia elemente, viies läbi intervjuud nii Eesti kui ka Rootsi müügijuhiga.

Antud bakalaureusetöö põhjal võib öelda, et välja valitud ettevõtte Frog Plastic, mis tegeleb rotatsiooni valuvormide tootmisega, on edukas tööstusvaldkonna ettevõtte, kelle müügiprotsess on iseloomulik tänapäevasele käsitlusele. Müügistrateegia elementide analüüsimisel selgus, et Frog Plastic on klassikaline näide, kuidas tänapäeva tööstusettevõtted rakendavad oma müügistrateegiat. See tähendab seda, et klientide segmenteerimisele ning sihtrühma valikule ei pöörata eriti tähelepanu. Koostööpartnerite leidmise aluseks on pikaaegsed suhted, milles pigem mängib rolli isiklik kontaktide võrgustik.

Sellest lähtuvalt tehti Frog Plasticule järgmised soovitusel nii müügitegevuste kui ka müügistrateegia loomiseks. Kokkuvõtte soovitustest tuuakse välja järgmises loetelus:

- Kavandada müügiproгноosis igaks järgnevas tegevusaastaks;
- Iga-aastane müügistrateegia üle vaadata ning rakendada kavandatut;
- Luua Frog Plasticu olulisematele klientidele profiil ning selle alusel määratleda sobilikud sihtgrupid. Edaspidi läheneda vaid sihtgruppi kuuluvatele ettevõtetele;
- Leida nii pumplate kui saunatünnide segmendist potentsiaalsed kliendid, kes aitaks tulevikus leida rakendust juurde tulevate tootmisvõimsusele;
- Edaspidi segmenteerida lisaks olemasolevatele tunnustele potentsiaalseid kliente nii konkurentide, kvaliteedi ootuse, hinnataseme ootuse, ostupoliitika, kliendi oodatava kasu kui ka ostuotsustajate järgi;

- Jätkata saunatünnide ning pumplate valmistajatele fokuseeritust. Valida toote portfelli uued segmendid vaid juhul kui eelnevalt mainitud segmendid saavutavad kasvuläve e. maksimumi;
- Nii Eesti kui välisturgude jaoks kliendi listi koostamisel oleks soovituslik kasutada teenusepakkujate abi ([www.bisnode.ee](http://www.bisnode.ee)) või vabakutselisi töötajaid ([www.upwork.com](http://www.upwork.com));
- Igale erinevale sihtgrupile tuleks välja töötada eraldi müügistrateegia;
- Uurida ka toodete lõpptarbijate rahulolu;
- Jätkata pikaajaste suhete hoidmist enda võtmeklientidega, kaasates kliente arendustegevusse;
- Kindlasti jätkata isiklikku müüki võtmeklientidega suhtlemisel;
- Aeg-ajalt avaldada tutvustavaid artikleid näiteks <http://www.toostusuudised.ee/>;
- Küllastada jätkuvalt messe;
- Lisaks isiklikule müügile ning isiklike kontaktide võrgustikule, kasutada järgmisi sotsiaalsuhtluskanaale:
  - Luua professionaalsete ärikontaktide leidmiseks LinkedIn sotsiaalmeedia konto. Uuendada Facebook-i konto sisu.
- Vaadata üle SEO ( inglise k. *search engine optimization*) ehk otsingumootori turundus;
- Lisada Frog Plasticu profiil keskkonda <http://www.estonianexport.ee>;

Kokkuvõtteks võib öelda, et bakalaureusetöö täidab enda eesmärgi, kuna B2B valdkonna ettevõtete müügistrateegia teoreetilise käsitlemise põhjal ning läbiviidud empiirilise uuringu alusel oli võimalik teha vastavaid soovitusi müügistrateegia kujundamiseks, mida autor soovis. Käesoleva bakalaureusetöö soovitude osas tuleb samuti arvestada piirangutega, mis tulenesid töö mahukusest. Sellest lähtuvalt jäeti tööst välja väliskeskkonna analüüs ning müügipersonali isiklik müügipanus, mis mõjutab samuti üldist müügistrateegia kujunemist.

Edaspidistel uuringutel plastitööstuse valdkonnas on kindlasti potentsiaali. Käesolev uuring kirjeldas vaid üldist B2B ettevõtte kujundatavat müügistrateegiat. Rakendades nii plastitööstuse väliskeskkonna analüüsi ning müügipersonali isiklikku panust, võivad bakalaureusetöös tehtud soovitused muutuda täpsemaks, mida oleks efektiivsem antud

tööstusvaldkonnas rakendada. Kuna iga uuritav strateegia element on omaette suhteliselt lai valdkond, oleks eriti oluline uurida müügistrateegia elemente eraldi ning käsitleda neid võimalikult süvitsi.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Åge, J. L.** (Business manoeuvring: a model of B2B selling processes. *Management Decision*, 2011 Vol. 49 Iss: 9, pp.1574 – 1591
2. **Anderson, R. E., Dubinsky, A. J., Mehta, R.** Marketing channel management and the sales manager. *Industrial Marketing Management*. 2002, Vol. 31 Issue 5, p 429-439.
3. **Biemans, W. G., Brenčič, M. M., Malshe, A.** Marketing–sales interface configurations in B2B firms. – *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 2, 2010, pp. 183-194.
4. **Bracker, J.** The Historical Development of the Strategic Management Concept. *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2, 1980, pp. 219-224
5. **Brinkman, J., Voeth, M.** An Analysis of Buying Center Decisions Through the Sales Force. *Industrial Marketing Management*, 2007, p. 998-1009
6. **Clarke, A. H., Freytag, P. V.** An intra- and inter-organizational perspective on industrial segmentation: A segmentation classification framework. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 2008, 1023–1038.
7. **Clarke, A. H., Freytag, P. V.** Business to Business Market Segmentation. *Industrial Marketing Management*, Volume 30, Issue 6, August 2001, p. 473-486
8. CPA Personnel Report. 8/1/2003, p 1.
9. **Dibb, S.** Market segmentation: strategies for success. *Marketing Intelligence & Planning*, 1998, Vol. 16 Iss 7 pp. 394 – 406

10. **Dubinsky, A. J.** A Factor Analytic Study of the Personal Selling Process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 1980/81, Vol. 1 Issue 1, p. 26-33
11. **Dwyer, S., Hill, J., Martin, W.** An empirical investigation of critical success factors in the personal selling process for homogenous goods. – *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 20, No. 3, 2000, pp. 151-159.
12. **Eesti müügijuht.** (OÜ Frog Plastic). Helisalvestis. Tallinn, 30. märts 2015.
13. **Egan, J.** Marketing communications. London: Thompson Learning, 2007, 467 p.
14. **Erevelles, S.** Introduction to the Special Issue on the Role of Affect in Personal Selling and Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2013, Vol. 33 Issue 1, p5-6
15. **Frog Plastic OÜ koduleht** [<http://www.frogplastic.com/ee/plastic/tooted>] – 07.02.15
16. **Gabrielsson, M., Gabrielsson, P.** Internet-based sales channel strategies of born global firms. In *International Business Review*. 2011, p. 88-99
17. **Guenzi, P., Pardo, C., Georges, L.** Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study. *Industrial Marketing Management* 36, 2007 p 121–133
18. **Harrison, D., Kjellberg, H.** Segmenting a market in the making: Industrial market segmentation as construction. *Industrial Marketing Management* 39, 2010, p. 784–792
19. **Hawes, M. J., Rich, K. A., Widmier, M. S.** Assessing the development of the sales profession. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2004, Vol. 24 Issue 1, p27-37. 11p. 2 Charts.
20. **Hunter, K. G., Perreault, D. W.** Making Sales Technology Effective. *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 1, 2007, pp. 16-34

21. **Ingram, T. N.** Future themes in sales and sales management: Complexity, collaboration, and accountability. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Fall 2004, Vol. 12 Issue 4, p18-28. 11p.
22. **Ingram, T. N., LaForge, R. W., Leigh, T. W.** Selling in the new millennium A joint agenda. *Industrial Marketing Management*. 2002, p. 559-567
23. **Jussila, J. J., Kärkkäinen, H., Aramo-Immonen, H.** Social media utilization in business-to-business relationships of technology industry firms. *Computers in Human Behavior*. 2014 p. 606–613
24. **Kalwani, U. M., Narayandas, N.** Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? *Journal of Marketing*. 1995, Vol. 59 Issue 1, p. 1-16. 11 Graphs.
25. **Konrath, J.** Selling to big companies. Dearborn Trade Publishing, 2006, 250p
26. **Kotler, P., Armstrong, G.** Principles of marketing. Pearson Prentice Hall, 14th Edition, 2011, 613p
27. **Kuusik, A.** Teadlik turundus, Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2010
28. **Leeflang, S.H. P., Verhoef, C. P., Dahlström, P., Freundt, T.** Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal* 32, 2014, p. 1–12
29. **Long, M. M., Tellefsen, T., Lichtenthal, J. D.** Internet integration into the industrial selling process: A step-by-step approach. *Industrial Marketing Management*. 2007, p.676-689
30. **Maier, J., Saunders, J.** The implementation process of segmentation in sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Winter 1990, Vol. 10 Issue 1, p39 - 48
31. **Majandusaasta aruanne 2013. aasta.** Frog Plastic OÜ. Äripäeva Infopank. p. 1-21
32. **Majandusaasta aruanne 2014. aasta.** Frog Plastic OÜ. Äripäeva Infopank. p. 1-18

33. **McKeown, M.** The strategy book. Harlow : Pearson, 2012, 235p
34. **Michaelidou, N., Siamagka, N. T., Christodoulides, G.** Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands In Business to Business Branding. Industrial Marketing Management. 2011. p. 1153-1159
35. **Mintzberg, H.** Patterns in strategy formation. Management Science, Vol. 24, No. 9, 1978, pp. 934-948
36. **Mintzberg, H., Quinn, B. J., Voyer, J.** The strategy process. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall, 1995. 595p
37. **Moncrief, C. W., Marshall, G. W., Rudd, M. J.** Social media and related technology: Drivers of change in managing the contemporary sales force. Business Horizons, Volume 58, Issue 1, 2015, p.45-55
38. **Moncrief, W. C., Marshall, G. W.** The evolution of the seven steps of selling. – Industrial Marketing Management, Vol. 34, No. 1, 2005, pp. 13-22.
39. **Moncrief, W.C., Shipp, S. H., Lamb, Jr. C. W., Cravens, D. W.** Examining the Roles of Telemarketing in Selling Strategy. Journal of Personal Selling & Sales Management. Fall 1989, Vol. 9 Issue 3, p. 1-12
40. **Munnukka, J., Järvi P.** Managing risks in organizational purchasing through adaptation of buying centre structure and the buying process. Journal of Purchasing & Supply Management, 2008, p. 253–262
41. **Panagopoulos, N. G., Avlonitis, G. J.** Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. International Journal of Research in Marketing. Volume 27, Issue 1, 2010, p. 46–57
42. **Pedersen, C. A., Wright, M. D., Weitz, A. B.** Selling: principles and methods. Homewood, Illinois, Irwin 1988 9th Edition.

43. **Peppers, D., Rogers, M.** One to one B2B: customer development strategies for the business-to-business world. Oxford : Capstone, 2001, p. 347
44. **Pitt, L., Merwe, R., Berthon, P., Salehi-Sangari, E., Caruana, A.** Global alliance networks: A comparison of biotech SMEs in Sweden and Australia. *Industrial Marketing Management*, Volume 35, Issue 5, July 2006, p. 600-610
45. **Prior, D. D.** Supplier representative activities and customer perceived value in complex industrial solutions. *Industrial Marketing Management*. Volume 42, Issue 8, November 2013, p. 1192–1201
46. **Rackham, N.** SPIN selling. Aldershot : Gower, 1987, p. 260
47. **Rangaswamy, A., Sinha, P., Zoltners, A.** An Integrated Model-Based Approach for Sales Force Structuring. In- *Marketing Science*, 10\_1\_1990, Vol. 9, Issue 4, p. 279-298
48. **Rese, M., Söllner, A.** Market segmentation and the structure of competition: applicability of the strategic group concept for an improved market segmentation on industrial markets. *Journal of Business Research*, Volume 51, Issue 1, January 2001, p. 25-36
49. **Rootsi müügijuht.** (OÜ Frog Plastic). Helisalvestis. Tallinn, 7. aprill 2015.
50. **Sharma, A., Pillai, G. K.** The impact of transactional and relational strategies in business markets: An agenda for inquiry. *Industrial Marketing Management* 32, 2003, p. 623–626
51. **Sheth, J. N., Sharma, A.** The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization In *The Transition from Product to Service in Business Markets* , *Industrial Marketing Management*. 2008 37(3): p. 260-269
52. **Simkin, L.** Achieving market segmentation from B2B sectorisation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2008, Vol. 23 Iss 7 pp. 464 – 474



53. **Slater, S. F., Olson, E. M.** Strategy Type And Performance: The Influence Of Sales Force Management. *Strategic Management Journal*, 2000, Vol. 21 Issue 8, p 813–829, 17p, 4 Charts.
54. **Steyn, P., Salehi-Sangari, E., Pitt, L., Parent, M., Berthon, P.** The Social Media Release as a public relations tool: Intentions to use among B2B bloggers. *Public Relations Review*, Volume 36, Issue 1, March 2010, p. 87-89
55. **Storbacka, K. Ryals, L. Davies, A. I. Nenonen, S.** The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*, 2009 Vol. 43 Iss 7/8 pp. 890 – 906
56. **Terho, H., Eggert, A., Haas, A., Ulaga, W.** How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management* Volume 45, 2015, p. 12–21
57. **Weitz, A. B., Bradford, D. K.** Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1999; 27, 2; pg. 24
58. **Weitz, A. B., Sujan, H., Sujan, M.** Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 4, 1986, pp. 174-191
59. **Venkatraman, N.** Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science* Vol. 35, No. 8, 1989, p. 942-962
60. **Williams, J. D., Sims, M.** Today's indispensable B2B sales relationship drivers. *Review of Management Innovation & Creativity*. 2011, Vol. 4 Issue 13, p20-38. 19p. 10 Charts.
61. **Windahl, C., Lakemond, N.** Integrated solutions from a service-centered perspective: Applicability and limitations in the capital goods industry. *Industrial Marketing Management* 39, 2010 p.1278–1290

62. **Wright, R.** Business-to-Business Marketing: A Step-by-Step Guide. Harlow, UK, Pearson Education, 2004, 522p
63. **Wulf, D. K., Hoekstra, C. J., Commandeur, R. H.** The Opening and Reading Behavior of Business-to-Business Direct Mail. Industrial Marketing Management 29, 2000, p.133–145

# LISAD

## Lisa 1. Intervjuu küsimused

### Ettevõtte üldine tausta uuring

1. Mitu müügitöötajat teie ettevõttes töötab? Milliselt on teie ettevõttes määratud müügijuhi ülesanded ja vastutused?
2. Kirjeldage etappide kaupa, kuidas näeb välja müügiprotsess teie ettevõttes uue kliendi puhul. Kuidas see erineb olemasoleva kliendi puhul?
3. Millised on ettevõtte müügiprognosid 2015. aastal ?
4. Millise sagedusega teie oma ettevõttes vaatate üle müügistrateegia ? Millised muudatused olete aja jooksul müügistrateegiasse sisse viinud ?

### Turu segmenteerimine ning sihtgrupi määratelmine

5. Kuidas teie ettevõttes identifitseeritakse potentsiaalseid kliente?
6. Kuidas hindate potentsiaalse kliendi oodatava koostöö pikkust ?
7. Kuidas hindate potentsiaalse kliendi kasumlikkust ?
8. Millise perioodi ulatuses tehakse teie ettevõttes müügiprognose? Millistes segmentides prognoosite kõige suuremat kasvu 2015. aastal?
9. Kuidas plaanite turuosa kasvatada?
10. Milliseid näitajaid teie ettevõttes analüüsitakse potentsiaalsete klientide määratlemisel?
11. Kuidas mõjutab ostukäitumine potentsiaalse kliendi valikut?
12. Milliste tunnuste alusel olete lisaks eelnevalt väljatoodud identifitseerimis võtetele määratlenud potentsiaalseid kliente?
13. Kuidas teie ettevõttes toimub potentsiaalsete klientide järjestamine või muut moodi grupeerimine?

14. Kuidas töötate välja igale erinevale sihtrühmale müügistrateegia ? Palun selgitage põhjalikumalt

Kliendisuhete arendamine ning müügi mudelite valik

15. Kuidas iseloomustaksite kliendisuhteid teie ettevõtte klientidega ?

16. Kuidas haldate kliendisuhteid erinevate kliendigruppidega ? Millised süsteemid seda toetavad ?

17. Milliseid müügitehnikaid rakendate erinevatele kliendigruppidele ?

18. Kuidas arvestate erinevate müügitaktikate rakendamisel tekkivat kulu ning hilisemat loodavat väärtust seoses kliendisuhete arendamisega ?

19. Kuidas toomite potentsiaalsete klientidega, kes esmasel kokkupuutel ei ole huvitatud teiega koostööst ?

Erinevad müügikanalid ja toetavad turundustegevused.

20. Millised on põhilised müügikanalid, mille kaudu te jõuate enda klientideni?

21. Kuidas hindate erinevate müügikanalite efektiivsust? Milliste näitajate abil?

22. Millised müügikanalid teie arvates on ebaefektiivsed klientideni jõudmiseks?

23. Milliste müügikanalite kaudu plaanite tulevikus jõuda oma uute klientideni?

24. Kui sageli tegelete uute klientide otsimisega ?

25. Millised abinõud järgnevast loetelust klientidega suhtlemisel parema koostöö nimel on teie ettevõttes rakendatud ?

- Te pakute enda klientidele tehnilist nõustamist läbi kodulehe – jah/ei
- Teil töötab lisaks müügimeeskonnale kliente nõustav tehnilist tuge pakkuv meeskond – jah/ei
- Te olete suurl klientidele igal ajal kättesaadav ? jah/ei
- Kas oskate ise midagi juurde lisada? Jah/ei. Kui jah, siis palun täpsustage.

## Lisa 2. Intervjuu transkriptsioon Eesti müügijuhiga

Kuupäev: 30.03.2015

Aeg: 15.30 – 16.15

Koht: Tallinn

Intervjueeritav: Eesti Müügijuht

Sugu: N

### Ettevõtte üldine tausta uuring

1. Mitu müügitöötajat teie ettevõttes töötab? Milliselt on teie ettevõttes määratud müügijuhi ülesanded ja vastutused?

*Meil töötab 2 inimest. Üks müügiinimene töötab põhikohaga Eestis ning teine Rootsis. Müügijuhi töö ülesanneteks nii Eestis kui ka Rootsis on põhimõtteliselt sama. Ülesanneteks on olemasolevate klientide teenindamine kogu tellimuse vältel ning samuti uute klientide otsimine. Ehk siis tegeleb tarneid puudutavate küsimuste, logistika korraldamise, kliendi probleemide lahendamise ning ka reklamatsioonidega. Lisaks sellele tuleb tegelda ka arvetega, kuna puudub eraldi müügisekretär, kes tegeleks tellimuste vormistamise ning tootmise siseselt kauba välja saatmisega. Seega kogu protsessi haldab müügijuht, kes vastutab kõige eest, mis puudutab kliendi tellimusi. Vahel peab sekkuma ka tootmisesse, kuna üldjuhul teab müügijuht enda kliendi nõudeid kõige paremini, st mida võib teha ja mida mitte. Seega müügijuht saab tootmises üles kerkinud probleemide ja küsimustega tegelda ning sekkub vajadusel kogu toote elutsükli vältel ja osaleb ka tootmisprotsessis. Näiteks toodete õige värvilahenduse tagamine.*

2. Kirjeldage etappide kaupa, kuidas näeb välja müügiprotsess teie ettevõttes uue kliendi puhul. Kuidas see erineb olemasoleva kliendi puhul?

*Meil käib aktiivne müük. Otsime läbi interneti uusi kliente või siis käime messidel, kus tutvustatakse sarnast tehnoloogiat nagu meie pakume. Sealt võib leida endale kliente, kes meid vajakid. Oleme ka ise enda messiboksidega väljas käinud. See on siis meie aktiivse müügi pool.*

*Tihti peale võtame vastu ka päringuid, kus kliendid ise otsivad meid ülesse. Siis saame teha pakkumisi. Ei saa tegelda lihtsat tavalise müügiga, kuna meil ei ole selliseid standartseid tooteid, mida me toodaksime, et saaksime siit riulist või laost kohe*

*pakkuda. Meil on ka hästi palju allhanget, mis üldiselt sisaldab spetsiifilisi keerulisi tooteid, mis on toodetud kas ühele konkreetsele kliendile. Või siis kui meil on mõned üksikud 3-4 oma toodet, on võimalik ühte ja sama toodet müüa kuskil 3-4 kliendile. Üldiselt on igal kliendil ikka enda tooted. Seega iga uue kliendi leidmine tähendab seda, et meil tuleb ka täiesti uus toode turule. Harva võib juhtuda, et leiame kellegi teise kliendi, koos olemasolevate vormidega ja toodetega.*

Kuidas see erineb siis olemasoleva kliendi puhul? Alguses ütlesite, et uue kliendi puhul algab kliendi otsimiset (üritasin suunata müügiprotsessi etappide juurde), aga kui juba klient olemas siis...

*No kui klient on olemas, siis tuleb selgeks teha, mis sektoris ta on. Kui ta on näiteks paadisildade ehituses. Näiteks tuleb soome klient, mingi uue tootega ja ta otsib uusi turge, näiteks Baltikumis või kuskil, siis võime olemasolevatele klientidele pakkuda ka soome kliendi poolt arendatavat uut toodet komisjoni müügi näol. Samas väga palju sellist rist-müüki me klientidele teha ei saa. Igal ühel on oma toode ning üldjuhul ei puutu kokku teiste klientide toodetega. Allhanke korral ongi igal kliendil tavaliselt oma toode, tal on oma vorm ning temal on ainukesena õigus seda toodet müüa. Mõnikord tuleb ka teatud olukordades ka vaikida, et kellele teatud vormid üldse kuuluvad. Et kliendi info levitamist me ei tee ja see ei ole avalik.*

*Üldiselt on nii, et kui me teame, et kellelgi meie kliendil on mingi toode, mida nad tahavad müüa, siis meil on olemas enda andmebaas, kus saame leida kliente, keda võiks see toode huvitada. Ning siis saame teha pakkumisi. Et mõnede toodetega oleme saanud kliente omavahel ostma.*

3. Millised on ettevõtte müügiproгноosid 2015. aastal.

*Kahjuks ma seda peast teile vastata ei oska. Vaatan hiljem järgi ning annan siis teada. Samas ega meil kõik progноosid ei ole veel tehtudki.*

4. Millise sagedusega teie oma ettevõttes vaatate üle müügistrateegia ? Millised muudatused olete aja jooksul müügistrateegiasse sisse viinud ?

*Vaatame strateegia üle üldiselt korda aasta. Eelmine aasta 2014. kõige suurem muutus strateegias tuli sisse sellega, et Eestis olev inimene siirdus Rootsi, et saaks tegelda lähemalt Taani, Norra ja Rootsi turgudega. Põhjus seisnes veel selles, et me saime endale uue seadme juurde, mis andis lisa tootmisvõimsust. See oli üks suurim muudatus.*

*Selle aasta strateegia ongi leida rakendus meie uuele masinale, mis saabub 2015. august. Tuleb leida lahendusi, kuidas tootmisvõimsust ära kasutada. Sel aastal sarnaselt eelmisele aastale suuri plaane ise messidel enda ettevõttega väljas olla, ei ole, kuna see ei olnud efektiivne. Ei toonud eriti midagi tagasi. Seega ise üritame nüüd olla aktiivsemad, et leida juurde uusi sektoreid. Näiteks kalakasvatus ja sellised uued sektorid, kus me ei ole varem tegutsenud.*

*Samas kui nüüd aus olla, siis ega me iga aasta müügistrateegiat ka üle ei vaata, vaid paneme selle paika töö käigus.*

#### **Turu segmenteerimine ning sihtgrupi määratelmine**

5. Kuidas teie ettevõttes identifitseeritakse potentsiaalseid kliente?

*Meil on teada need sektorid, kuhu me enda tooteid teha saame. Kuna meil on väga eriline nišši tehnoloogia, mis eeldab seda, et toote sarjad ei ole väga suured ja on teatud sektorid, kus neid tooteid kasutatakse, et siis need on nagu teada. Seega vaatame selle põhiselt, mis meil on ning vaatame ka uusi sektoreid.*

*Hmm, aga kuidas me siis identifitseerime...Põhimõtteliselt me vaatame sektorit, kas meil on seal potentsiaali. Teeme selgeks, mis tooteid klient kasutab; kas kasutab analoogseid tooteid, mida me toodame; kus klient ostab tooted. Sellise taustauurngu teeme ära ning selgitame välja kas meil on mõtet selle kliendiga edasi tegelda või mitte. Samas vaatame ka kliente toodete koguse järgi. Näiteks väga suured kliendid jätame välja, kuna meie tootmine ei võimalda toota suurt massi. Teiseks me uurime ka toodete mõõtmeid, mis seavad meile piirid.*

6. Kuidas hindate potentsiaalse kliendi oodatava koostöö pikkust ?

*See on niivõrd palju kinni müügiinimeses. Teatud asjad lepatakse firmades kokku juhtkonna tasandil. Väga oluline on isiklik kontakt müügiinimese ja kliendi vahel. Minul endal saab müügijuhina täis nüüd 5 aastat. Võiks võrlduseks tuua, et meil on kliente, kes meil on olnud juba 10. aastat. Minu ajal on lahkunud kaks klienti. Samas juurde on tulnud kuskil viisteist klienti. Aga raske on hinnata. Eks me tahame kõigiga võimalikult palju ja pikki aastaid koostööd teha, kuid see ei ole alati meis kinni. Näiteks ühe kliendi kaotasime selle pärast, et tema kodu lähedale rajati analoogne tehas nagu meilgi, mis võimaldas tooteid tellida kiiremini ning odavamalt. Seega tal ei olnud enam mõtet edaspidi meilt siit Eestist tellida, mis on igati arusaadav.*

*Kunagi ei tea, ka tehnilised asjad on need, mis võivad ette tulla, mis mõjtavad koostöö pikkust. Kuna meil kõik algab sellest, et alguses hakkame toodet välja mõtlema, disainima ehk siis tekitama seda toodet. Selle protsessi käigus võib juhtuda, et disainer on midagi valesti arvestanud, toote mõõdud on valed või kerkivad esile muud probleemid. Sellepärast on raske öelda, kas asi õnnestub või ei õnnestu.*

Ühesõnaga raske hinnata koostöö pikkust ?

*Jah*

7. Kuidas hindate potentsiaalse kliendi kasumlikkust ?

*See on kõik võimalik välja arvestada. Võib alati ette tulla ootamatusi, st tuleb omalt poolt midagi juurde panna, et asi välja tuleks. Aga põhimõtteliselt saab selle kulu kalkulatsiooni juba hinnapakumises välja selgitada.*

8. Millise perioodi ulatuses tehakse teie ettevõttes müügiprognoose? Millistes segmentides prognoosite kõige suuremat kasvu 2015. aastal?

*Me teeme aastast korra. 2015. aastal me prognoosime kõige suuremat kasvu vee ja kanalisatsiooni toodete seas, kuna meile on lisanud uued vormid ning ka tooted. Kui meil tuleb uus masin, siis meil on võimalik teha tooteid selles segmendis, mis on veel suuremad ning kallimad. Seega see annab summaliselt kõige suurema ja kiirema kasvu.*



*Teine suur rühm on samuti ka kümblustünni business. Ja kui meil tuleb augustis uus masin, siis saame ka sinna ühe uue toote juurde, mis võimaldab kasvatada volüüme juurde. Praegu ühe kliendi puhul on meil jäänud nõutav kogus alati alla selle, mida klient soovib. Me lihtsalt ei ole suutelised nii palju toota, kui tahaks. Et need on siis sektorid, kus kindlasti tuleb suur kasv see aasta.*

#### 9. Kuidas plaanite turuosa kasvatada ?

*Tegelikult ainult läbi aktiivse müügi. Otsime kas ise ettevõtteid, kellel on vaja siis oma tootele mingit detaili või leiame kliendi läbi vahendaja firma. Üks variant on meil tagasi saada mõni ära läinud klient. Näiteks ühega oli nii, kellel olid tooted erinevates kohtades, kuna teatud tooted meie masinasse olid mõõdult liiga suured ja ei mahtunud sinna. Nüüd alates augustist on meil võimalik hakata sda klienti tagasi meelitama.*

*Teine võimalus on siseneda uutele turgudele. Hetkel oleme Norra suunas aktiivsemad olnud. Võibolla ka Venemaa võiks aasta lõpuks lisanduda. Meil hetkel ühed läbirääkimised on pooleli. Kuigi neil on ka hetkel väga kiired ajad ning nad ei jõua uusi tooteid välja arendada. Seega eks me proovime leida endale uusi sihtriike, ja plaanid täita läbi juurdetuleva tootmisvõimsuse.*

#### 10. Milliseid näitajaid teie ettevõttes analüüsitakse potentsiaalsete klientide määramisel ? (N: suurus, asukoht, tööstusvaldkond)

*Milliseid näitajaid silmas peate.*

Näiteks, suurus, asukoht, tööstusvaldkond.

*No need on kõik mida me vaatame. Esiteks asukoht, mis riigiga tegemist. Eestis me üldse midagi ei suurenda. Kõik on suunatud ikkagist välisturgudele. Vaatame turge, mis on kuni 1000 km raadiuses, kaugemale me ei vaata. Lisaks vaatame, kui palju on mingis piirkonnas sarnaseid ettevõtteid. Kui Soomes on suhteliselt tihti konkurents ja tööd on kõigil seal vähe. Siis Rootsis on valmistajate arv hoopis väiksem, seega seal on meil parem kanda kinnitada.*

*Noh, kuigi me Eestis nüüd väga aktiivselt uusi kliente juurde ei otsi, siis pean tunnistama, et Eestis võib leiduda täitsa vabalt kasutamata potentsiaali. Me ei ole*

*absoluutselt kursis, millised välistehased siin olemas võivad olla. Seega võib leiduda vabalt plastitööstuse ettevõtteid, kellega saaksime vabalt koostööd teha. Plastitööstuse häda on lihtsalt see, et see on killistatud. Nii palju erienvaid võimalusi. Keegi omavahel väga ei suhtel. Juhul kui leiduks siin selliseid kliente, kellega koostööd teha, siis saaksime sellega lahendada ka logistika probleeme ning toote hindasid parandada. Odavus ja logistika on väga olulised. Ka ettevõtte suurus on oluline. Elimineerime liiga suured ettevõtted nagu ennem mainisin. Me ei taha jääda sõltuma ühest või kahest suurest tegijast. Nende hinna ja kvaliteedi ootus on samuti erinev. Seega me ei taha hakata hüppama üle oma varju. Me teame, et pole suutelised neid teenindama. Me toodame siiski pool tööstuslikke tooteid, st natukene lihtsamakoelisi tooteid.*

11. Kuidas mõjutab ostukäitumine potentsiaalse kliendi valikut? (nt täiesti uus ost, korduvost, modifitseeritud toote ost; info puudus)

*Meil on klient, kes ostab oma toodet ning tellib seda vajadusel. Meil ei ole siin nii öelda "sukavabrik", et müüme kümmet asja ühele ja samale kliendile.*

*Aga miks kliendid meid valivad võib näiteks tuua Soome majanduse madalseisu. Siis hakatakse rohkem mõtlema selle peale, et kust saab odavamalt sisse osta oma neid allhankijaid, kes pakuvad vajaminevaid teenusied. Üldjuhul ongi meil nii olnud, et kui kuskil riigis, kus meie potentsiaalsed kliendid asuvad, hakkab halvemini minema, siis muutuvad kliendid aktiivsemaks ning otsima võimalusi, kuhu enda tootmine viia, et saada parem hind. Ja kui läheb jälle selles riigis hästi, siis ollakse mugavad ning ei viitsita otsida teisi tootmisvõimalusi ehk siis kas oleks mõttekas viia tootmine Eestisse või mitte.*

*Ostukäitumine on ka rahvuse poolest väga erinev. Kliendid, kellega meil on kultuurilised sidemed tihetamad, siis nende majja saamine on lihtsam. Samas mõne "norraka" või rootslase siia meelitamine on jälle keerulisem, kuna tihtipeale nad ei ole Eestist eriti midagi kuulnud ning ei kujuta ette, mis siin toimub.*

*Soomlastega on näiteks hoopis lihtsam. Eelkõige välisklient eeldab, et ta saab selle toote odavamal kui enda koduturult. Muidu nad ju ei tuleks siia ostma tooteid ning sellel ei oleks mingit mõtet.*

12. Milliste tunnuste alusel olete lisaks eelnevalt väljatoodud identifitseerimis võtetele määratlenud potentsiaalseid kliente?

*Ma arvan, et me rääkisime juba eelnevalt jooksvalt ära, et mille järgi meie nagu neid siin valime.*

13. Kuidas teie ettevõttes toimub potentsiaalsete klientide järjestamine või muut moodi grupeerimine?

*Meil on töö hästi hooajaline. Meil on teatud kliendid, kellega me töötame võib olla aastast ainult 4 kuud. Näiteks mõne kliendiga suvel või kevadel ei tegele üldse ning tegelema ainult talvel. See kõik oleneb kliendi enda tootest, mida ta laseb meie juures valmistada. Samas ka meil endal on erinevaid tooteid, mida teeme hooajaliselt. Näiteks liivatuskast. Selle tootega me tegelemegi suve lõpust kuni jaanuari kuuni. Ja ülejäänud aja me nende klientide otsimisega aktiivselt ei tegelegi. Meil lihtsalt ei jätku selleks resurssi.*

*Grupeerimisel on meil tähtis ka käive, mida see klient meile toob. Et meil on määratud ka topid. Hetkel on meil kuskil 10 tähtsat toppklienti, kelle kaotamine võib meid väga valusalt mõjutada. Ja ühesõnaga, kellega meil on aastatepikkune koostöö, siis me ei grupeeri neid eriti. Teame lihtsalt, et nendega on hooajaline koostöö ja ning vastavalt sellele planeerime enda tootmist, et vältida tekkivaid probleeme. Seega alustame juba varakult ette tootmist, et rahuldada nõudlus ja et meil oleks õigel ajal enne hooaega kaubad valmis. See loob võimaluse, et saame täita ka hilisemate soovijate tellimused. Et meil käib aastaringeslt järlgimine vastavalt hooajale. Päris selliseid kliente, kes kuust kuuse pidevalt ühtemoodi võtaks, neid nagu tegelt ei ole. Talvehooaeg on üldjuhul kõige vaiksem.*

14. Kuidas töötate välja igale erinevale sihtrühmale müügistrateegia ? Palun selgitage põhjalikumalt

*Meil on teatud segmendid. Näiteks paadisildade ehitusega seotud segmendiga, käime suurtel messidel Soomes. See annab võimaluse otse messil klientidega suhtelda. Messi kataloogidest ning internetist saame nende klientide vajalikud kontaktid ning saame nendega hiljem ka ühendust võtta. Sellest sektorist on meil kõige parem ülevaade üldse,*

*kuna sellest sektorist on meil kliente ja potentsiaalseid kliente kõige rohkem. Et siis Rootsi, Norra ja Soome turgudele jäävad need ettevõtted.*

*Et on näiteks sihtrühmi, kes on siis tööstus tehnika tootjad, keda me messilt otsima üldse ei lähegi. Üldjuhul võtame sellistega otse ühendust või läbi muude kanalite, kelle toodete juures oleme näinud sarnaseid detaile või osi, mida me ise toodame.*

*Samamoodi on ka kümblustünni ettevõtetega. Meil on hetkel päris palju kümblustünni tooteid, seega ka palju välisturgudel olevaid kliente. Neid kliente leiame suurtelt messidelt. Just eelmine nädal käisin ühel suurel messil. Et siis messid on need, kus neid ikkagi juurde saada .*

### **Kliendisuhete arendamine ning müügi mudelite valik**

15. Kuidas iseloomustaksite kliendisuhteid teie ettevõtte klientidega ? (pikad, suurkoostöö jne)

*Meil on väga head suhted ma arvan. Et kliendi jaoks on oluline, et probleemide tekkimisel tegeldakse nendega ükskõik mis moel. Ükskõikset muljet ei tohi jätta. Aastaid tagasi tegime ka kliendiküsitlusi. Selgus, et kliendid on rahul, tareajad peavad paika, lubadused peavad paika. On pikaajalisi kliente, kellega on alustatud nullist, st kui mina tööle tulín. Need kliendid on siiani meil olemas.*

Saan ma õigesti aru, et pikaajalised suhted iseloomustavad teie kliendisuhteid ?

*Jah, see on kõige suurem indikaator. Muud moodi nagu ei saagi öelda. Et käibe suhtes on raske näiteks iseloomustada. Oletame, et kliendil tuleb uus toode, siis me samuti ei tea, kas see toode satub hooaega sisse või jääb hiljaks. Seega käibe järgi saab alles vaadata aasta või hiljem. Et meie ei saa sekkuda kliendi enda müügikanalitesse ja prognoosid, kuidas tal läheb.*

*Meiega rahulolu näitab ainult see otsene tagasiside, mida me iga päevaselt saame klientidega suheldes. Meil on kokku umbes 40 klienti, kes meie tooteid ostavad. Jõuame nendega küll suhelda, kuid kõikidega igakuiselt mitte. Suhtlus on väga personaalne ning tavaliselt suhtleme klientidega hooajaliselt, vastavalt kliendi tootest. Seega meil on klientidest väga hea ülevaade ning meil on klientidega pigem pikaajalised suhted. Et*

*inimesed meil endal samuti ei vahetu väga tihti. Minu kolleeg on olnud tööl kolm aastat ja mina olen olnud viis aastat. Võiks öelda, et eelnevalt meil väga palju kliente ei olnudki. Kusagil 15 klienti oli viis aastat tagasi.*

*Ja on kliente kellega on ikka väga head suhted. Päris külas ei käi, kuid suhtlus käib ikka juhtkonnatasandil. Ja on kliente, kellega me nii aktiivselt ei suhtle. Mõned kliendid ei ole meil siin kohapeal üldse käinudki.*

16. Kuidas haldate kliendisuhteid erinevate kliendigruppidega ? (mõtlen pikaaegsed jne)  
Millised süsteemid seda toetavad ?

*Aeg on põhiline, st palju pühendutakse mingile kliendile. Kui on oluline klient VIP-de seas, ehk kümme tähtsamat klienti, nendele pühendutakse rohkem. Eks me iga aasta vaatame samuti, kui palju keegi meile raha sisse on toonud. Ja eks need kes on all pool, nendega paratamatult ei jõua ja polegi vaja nii põhjaikult tegelda. Allpool kliendid on siis sellised, kes ostavad võibolla midagi üks võib kaks korda aastas.*

*Ja kui VIP kliendid tellivad, siis nende tellimused on prioriteetsamad. Neid tellimusi pannakse tihtipeale ka kuhugi vahele, peaasi, et VIP kliendid oleksid rahul ja saaksid oma tooted kiiremini kätte. Et meil ei ole võimalik neile öelda, et meil on hetkel järjekord ning saate oma tooted alles kuu pärast kätte. Ehk siis vähem tähtsatele klientidele ütleme me üldjuhul pikemaid tarneaegu.*

Millised süsteemid seda toetavad ?

*No põhiliseks süsteemiks on meie andmebaas, kust saame vajaliku info kätte. Ehk siis klientide käibed jne. Näeme mida, millal ning mis summade eest on ostetud. Ja samuti on meil teatud näitajad peas.*

*Kliendi küsitlusi seoses ISO sertifitseerimisega me ei ole enam teinud viimased kaks aastat. Sellel lihtsalt ei olnud erilist mõtet. Neil lihtsalt ei olnud meile erilist halba öelda ning positiivset tagasisidet saame kogu aeg piisavalt. Võiks öelda, et iga tellimusega.*

*Ka reklamatsioonide käsitlemise protseduurid, mis tulenevad ISO-st, saame samuti aasta lõpus teha kokkuvõtte ning näha, kuidas meil klientidega läinud on, kuidas me erinevaid probleeme lahendanud oleme, millistes summades me ise oleme pidanud kompenseerima teatud asju.*

*Samas palju tähtsat kliendiinfot hallatakse ka personaalselt müügiinimeste poolt. See tähendab seda, et me hoiame mõningat tähtsat informatsiooni peas, mida ainult meie teame. Ehk siis kui me peaksime ettevõttest lahkuma, siis on see selline info, mis võetakse kaasa.*

17. Milliseid müügitehnikaid rakendate erinevatele kliendigruppidele ? (juhuslik huvitundja vs. klient kellega kunagi teinud koostööd).

Ehk siis kliendile lähenemine...

*Eks see oleneb, millisele kliendile lähenetakse. Tihtipeale aitavad referentside väljatoomine. Ütleme milliste klientidega me koostööd teeme. See on väga oluline info potentsiaalsetele klientidele. Ja eks me räägime ka iseendast kliendile – kuivõrd kasvav orgnistatsioon me oleme; mis on meie tugead küljed; katteta lubadusi välja ei anna. Ühesõnaga me oleme kliendile küllaltki paindlikud. Kui on vaja toota, siis toodame 24/7 – vastavalt sellele, kuidas kellegagi me midagi kokku lepime. Põhiline, et klient saaks oma toote õigel ajal.*

Võimalik ka selliselt mõelda, et kuidas te lähenete klientidele, kui tegemist on täiesti uue juhusliku kliendi või siis kunagise kliendiga, kellega teinud koostööd.

*Noh jah, meil väga palju selliseid endiseid kliente muidugi ei ole, kellega me uuesti hakkaks suhtlema. Meil on üldiselt niivisi, et kui klient on meie jaoks läinud, siis on ta läinud ning tagasi ta enam ei tule. See tuleneb juba sellest, et ta ei saa siit meilt midagi tellidagi, kuna ta on oma vormi, mille alusel ta meilt tellib, juba siit ära viinud.*

*Aga kindlasti on meil erinev suhtumine sellele, et kas ma teen mingisugusele suvalisele emailile päringu alusel vastava hinnapakkumise või on mul teada hetkel praegune klient, kes on meie jaoks palju ahvatlevam. Siis ma juba tean, mida, kui palju ning mis summade eest ta on valmis meilt ostma jne. Need on kindlasti prioriteetsemad kliendid*

*kui siis mingid suvalised kliendid, kes kuskil võibolla teisepool maakera küsib midagi. Sellised üldjuhul ju küsivad kümnest erinevast kohast ja ei ole nii reaalsed tellimused.*

18. Kuidas arvestate erinevate müügitaktikate rakendamisel tekkivat kulu ning hilisemat loodavat väärtust seoses kliendisuhete arendamisega ? (Näiteks uue kliendi puhul, tõenäosus, et üks ostab 90% vs. teine 30% ostab toote.)

*Ega me seda väga täpselt ei arvesta. Aga kui on ikka palju töötav projekt, kus tõsiselt lubatakse koguseid, siis me ei pea paljaks seda, et klienti reaalselt meile kohale kutsuda. St, oma firma raha eest katame kulud. Aga ega me väga palju klienti nüüd ei moosi ning ei sõiduta. Ka ise ei lähe niisama kohapeale. Alles, siis kui asi muutub konkreetsemaks. Meil ei ole põhjust teha nii, et lähen nüüd Soome ja teen ringi peale enda klientidele. Üldjuhul näeme enda põhilised kliendid ära juba suurematel messidel. Viimati kui käisin eelmine nädal messil, siis nägin enda seitset klienti. Need on seega juba poole minu Soome klientidest. Nüüd kohe lähen paadimessile ja näen kohe ülejäänud seitset. Et noh sellised on üldjuhul kulud, mida oleme nõus seoses klientidega tekitama. Aga nagu täpsemat arvestust me väga ei pea, palju me kellelegi nüüd kulutame.*

*Ja hindlasti ei käi me sellistes kohtades, kust 2 korda aastas tuleb väike tellimus. Ei näe sellel lihtsalt mõtet.*

19. Kuidas toimite potentsiaalsete klientidega, kes esmasel kokkupuutel ei ole huvitatud teiega koostööst ?

*No me teeme pakkumise läbi enda süsteemi. Sinna jäävad andmed ülesse. Ja kui me ikkagist teame, et ta on kellegi juures vormid olemas, siis vaatame edasi. Näiteks meil on teada, et paadisilla ehituses tehakse pakkumisi oktoorbri kuuks. Sel juhul on võimalik klient endale järgmiseks aastaks saada. Aga ega väga lihtsalt see ei käi. Kui kellelgi mitte meie kliendil on head suhted tema enda olemasoleva partneriga, siis see vahetus nii lihtsalt ei käi. Pigem mängivad siin rolli pikaajalised suhted. Kliendid kardavad juba selle pärast ära minna, kuna nad ei ole kindlad, kas uus valuvormi ettevõtte suudab pakkuda sama nagu olemasolev – õiged tooted, sama kvaliteediga, õigeaks ajaks.*

*Aga jah, teatud suurl klientidega võtame ikka iga aasta ühendust ja küsime, kuidas neil plaanid uueks hooajaks on olemasoleva koostööpartneriga. Et kas nad tahavad, et teeksime neile kah omapoolse pakkumise. Need on sellised suured ettevõtted ettevõtted ja küsime pidevalt üle. Aga pisi päringutele, kui oleme teinud pakkumise, siis me enam väga üle ei küsi. Kui pakkumine on läbi läinud, siis on ta töös ja kui ei, siis järelikult mitte.*

Saan ma õigesti aru, et klient, kes hetkel teie juures, kellel on juba toimiv koostöö teise sarnase ettevõttega nagu teie, siis tulenevalt tugevast pikaajalisest koostööst te ei pane väga suurt energiat selle peale, et klient endale üle võtta ?

*Jah, just nii. Me oleme katsetanud ja teinud teinekord sellistele klientidele täiesti nareuväärselt madalate hindatega pakkumisi, et välja selgitada, milles see asi siis on. Aga teatud sektorites on päris palju, mitte ainult siis Eesti vaid ka Soome turul, mis siin on äsja hakanud välja tulema, et on väga palju altkäemaksu andmisi. Et jah tegime ühele kliendile naruväärse hinna ja mõtlesime, et meie konkurent ei saa sellist hinda lihtsalt pakkuda. Sellistel juhtudel on mängus muud boonused. Näiteks reisirid juhtkonnale, mida meie ei paku. Me tegime allahindluskkeemi, kus on näha, et kuidas aastalõpus pakume ka meie teatud koguste peale boonuseid jne. Kuid see ei aidanu. Sellised probleemid on välja toonud ka Soome ajakirjandus. Aga jah, et väga otseselt see meid nüüd ka ei puudutanud, kuna klient, keda meie tahtsime endale saada, käitus just ise enda klientidega niivisi.*

*Aga jah, sellised suuremad kala me jätame enda teada ja aastas 1-2 korda me üritame suhelda ja alustada koostööd. Küsime üle, kuidas on hetkel olukord.*

### **Erinevad müügikanalid ja toetavad turundustegevused.**

20. Millised on põhilised müügikanalid, mille kaudu te jõuate enda klientideni?

*Põhiline on ikkagist aktiivne müük läbi telefoni ja interneti. Oleme ennast lisaks sellele pannud ülesse ka kaubandustööstuskoja kataloogidesse. Samuti jõuame klientideni nii kui oleme messil väljas olnud. Aga see ei ole toonud meile nii palju tagasi. Pigem läheme ise messile külalistena. Niimodi oleme saanud 2-3 klienti per mess. Kui siis see, et maksad tuhandeid eurosid, et olla messil oma boskiga väljas. Võimalik, et saame*



*niivisi 4-5 klienti. Kuid eelmine aasta näitas seda, et olime messil väljas ning tegelikult ühtegi asja tööse reaalselt ei ole läinud. Seega sel aastal oleme otsustanud, et ise messile enda boksiga välja ei lähe. Aga eks ole näga, võibolla tekivad uued tuuled seoses uue masina ning uute sektoritega.*

21. Kuidas hindate erinevate müügikanalite efektiivsust? Milliste näitajate abil?

*Ütleme nii, et väga näitajaid ei jälgi. Lihtsalt vaatame tulemust. Kõige efektiivsem seni on olnud see, kui müügiinimene võtab otse ühendust meid huvitava ettevõttega. Siis saame välja selgitada, ka see toode, mida nad teevad on ka meile sobilik. Ehk siis saaks öelda, et isiklik müük on väga oluline, saame tutvustada enda ettevõtet kõige paremini ning rääkida kellele me mida teeme. Võiks öeda, et see on meile viimase viie aastaga kõige rohkem tulu toonud.*

22. Millised müügikanalid teie arvates on ebaefektiivsed klientideni jõudmiseks?

*Meie jaoks reklaamimine kuskil protaalides laiale sihtgrupile kindlasti ei toimi meie puhul. Me oleme niššitootjad, toodame tööstusettevõtetele. Seega reklaam kuskil erialalehes või artikli avaldamine sarnases kohas toimiks. Samas Eestis ei olegi olemas puhtalt sellist plastilehte, kuhu ülesse panna midagi. Et tööstusettevõtetest on, kuid see ei ole ka ikkagist meie sektor. Me oleme nõrgalt seotud masinaehitusega. Suures plaanis turundus/kataloogides sees olemine meid absoluutselt ei aita ja ei too midagi tagasi. Samuti pole efektiivne sotsiaalmeedia kanalid. Näiteks facebook on meil alates 2011. aastast olemas, kuid ei näe sellel erilist mõtet.*

23. Milliste müügikanalite kaudu plaanite tulevikus jõuda oma uute klientideni?

*Ikka see aktiivne müük. Otse ühendust võtta kliendiga. Teha endale selgeks see sektor, kuhu me tahame minna, teha selgeks, mis tüüpi ettevõttega tegu jne. Ja teine suund, mida peame arendama on see meie oma toode. Siis tuleks kasutusele võtta hoopis teised müügikanalid ning turundus. St, et kas me teeme asju allhanke korras või siis mingi meie konkreetne toode, mida saame pakkuda jaekettidesse või ka otse erakliendile kauplustesse. Et siis oleks meil hoopis teine strateegia.*

Ehk siis praegu enamus tooted tehakse teil allhankekorras. Oskate näidet tuua, millist konkreetset oma toodet silmas peate. Kas see võib käia ka samasse katekooriasse, mida praegu pakute ?

*No see eeldab siis hoopis teisi kanaleid. Et kas siis disaineritele lähenemine. Kui mingi valgustusega tegu, siis tuleks kasutusele võtta mingid erialalehed eri riikides. Siis tuleks kindlasti ühenduses olla ka jaekettiega või edasimüüatega teatud riikides. See oleks hoopis teine olukord siis kui praegu ehk siis B2B müük. Et meie põhiklient on hetkel ise tootja, kes müüb seda lõpptoodet. Meie hetkel lõpptooteid peaaegu et ei tee.*

24. Kui sageli tegelete uute klientide otsimisega ? (Mitu klienti te aastas keskmiselt proovite juurde leida – klientide arv pole alati oluline)?

*Et ikka iga nädal. Päris iga päev ei tegele. Seda kliendi infot võib tulla igalt poolt. Näiteks ka läbi facebook-i. Näiteks keegi on laikinud kuskil mingit tünnitejiat. Siis saab võtta kohe ühendust. Et seda infot võib tulla tõitsa passiivselt, ise midagi tegemata.*

*Võib ka niivisi tulla nagu mina just nüüd messil käisin. Leidsin sealt ühe potentsiaalse ostja, kellega muidugi tehing lõpuni pole viidud. See sagedus on nagu täitsa erinev. Vahel selgub, et on aega ja siis hakkab surfama internetis ringi. Otsin kliente läbi google. Mõnikord saan infot ka läbi teise kliendi, kui ta mainib, vestluse käigus mingit nime. Nüüd just tänu oma kliendile saingi soome ühe suure edasimüüja. Ta mainis lihtsalt enda konkurendi nime. Ma hiljem võtsin nedega ühendust.*

Kas on määratud ka, mitu klienti aastas keskmiselt tuleks juurde saada ?

*Ei ole, meil seda eesmärki ei ole. Kliendid on väga erinevad. Me võime saada juurde ühe kliendi, kes hiljem osutub meie VIP kliendiks. Seega juurde nagu ei olegi väga kedagi vaja. Tahes tahtmata juurde tuleb otsida kliente. Vastavalt sellele, kui palju meil seda resurssi on. Sellega saame vältida olukordi, kus olemasolevad kliendid hakkavad vähem ostma või siis kaovad üldse ära. Seega pauk võib väga suur tulla, kui ei otsi kliente juurde.*

*Meil on see protsess ikka väga pikk. See võib võtta kuskil pool aastat kui sa leiad selle kliendi ja et ta lõpuks on see huvi. Siis sa lõpuks teed talle selle vormi valmis ning lõpuks tuleb välja reaalne toode. Et sellist auku täita mõne uue kliendiga koheselt on väga raske kui päeva pealt otsutab keegi ära minna.*

25. Millised abinõud järgnevast loetelust klientidega suhtlemisel parema koostöö nimel on teie ettevõttes rakendatud ?

- Te pakute enda klientidele tehnilist nõustamist läbi kodulehe – jah/ei

*Ei paku. Võimalik anda tagasisidet, kuid ei tegele nõustamisega. St mingit foorumit me ei pea.*

- Teil töötab lisaks müügimeeskonnale kliente nõustav tehnilist tuge pakkuv meeskond – jah/ei

*Jah. 1 arendusinsener. See on meie eelis.*

- Te olete suurklientidele igal ajal kättesaadav ? Jah/Ei

*Jah, põhimõtteliselt küll. Tööpäeva lõpus või nädalavahetusel loetakse meile ikka.*

- Kas oskate ise midagi juurde lisada? Ei oska

### Lisa 3. Intervjuu transkriptsioon Rootsi müügijuhiga

Kuupäev: 07.04.2015

Aeg: 15.00 – 15.48

Koht: Skype

Intervjueeritav: Rootsi Müügijuht

Sugu: N

#### Ettevõtte üldine tausta uuring

1. Milliselt on teie ettevõttes määratud müügijuhi ülesanded ja vastutused?

*Mul on antud vabad käed ülesannete täitmisel. Mul on olemas oma kliendibaas, kellega ma tegelen. Töötan täiesti vabagraafiku järgi, nii nagu see on iseloomulik Rootsile. Otsest ametinimetust mul nagu ei ole. Pigem olen kliendihaldur. Aga üldiselt teen seda mida vaja. Ja Frog Plasticus üldsielt ei olegi kellelgi tööülesandeid täpselt määratud. Ehk siis kõik teevad kõike. Teinekord aitan mõne toote disainilgi kaasa mõelda ja aitan paika panna värvivalikut.*

2. Kirjeldage etappide kaupa, kuidas näeb välja müügiprotsess teie ettevõttes uue kliendi puhul (tegevused) . Kuidas see erineb olemasoleva kliendi puhul?

*Müügiprotsess on selline, et ma käin näiteks messidel, saan kliendiga kontakti, saadan kohe peale messi meeldetuletava meili, tõenäoliselt sealt mingit vastust tagasi ei tule, siis lasen natukene asjal olla mingi aja. Põhjus seisneb selles, et Rootsis võtavad asjad hästi kaua aega – pool aastat kuni 3 aastat. Siis peale seda võtan kliendiga ühendust ning saan kokku. Suurema huvi korral sõidame koos kliendiga Eestisse ning kaasame protsessi ka meie inseneri, tutvustame juhatust ning teeme ringkäigu tootmises. Üldiselt annavad sellised potentsiaalsed kliendid sellist tagasisidet, et me jätame endast hea mulje ning tekitame nendele head ‘‘kõhutunnet’’, st, et me sobikisme hästi koostööpartneriks. See tuleneb kindlasti sellest, et nad näevad kui hästi meie müügiinimesed, insenerid, töölised ja juhatuse omavahel läbi saavad ja koostööd teevad. Seega selleks hetkeks on kohtumine olnud edukas ja me oleme müüdnud. Number üks asi on tänapäeval ikkagist inimsuhe, mis on väga oluline etapp müügiprotsessis.*

*Edasine protsess on selline, et meie insenerid teevad valmis joonised, mille alusel on võimalik valmistada vajaminev valuvorm. Siis saadan joonised kliendile, mis vastavalt kooskõlastatakse. Peale seda tellin ma jooniste alusel vajamineva vormi Hiinast ning organiseerin vormile transpordi Eestisse. Peale seda teeme esimesed näidised ning vaatame, et kõik oleks korras. Kui kõik on okei, hakkame seda toodet tootma. Ühesõnaga kõik asjad alguses lõpuni organiseerime meie müügiinimesed ise.*

*Ja müügi protsessi kohta võiks veel öelda seda, et see klientide leidmine on ikka õnne asi, see on minu arvamus. Sa pead õigel päeval, õigel ajal ja õiges kohas lihtsalt olema.*

*Olemasoleva kliendi puhul on see protsess ilmselgelt lühem. Eelmised etapid on juba läbi käidud. Klienti näen võibolla kaks korda aastas. Klient esitab oma tellimused ja neid täidetakse. Kui mingid suured probleemid tekivad, siis neid lahendatakse reklamatsioonide käigus. Samuti soovi korral arename koos välja vajaminevaid uusi tooteid. Selliste klientide puhul on meil väga personaalne suhe juba ka firma omanikega.*

*Aga see üldine müügi protsess on põnev võiks öelda. Tuleb teha kõike. Disaini ning ka värvilahendused tuleb tihtipeale ise välja mõelda.*

### **3. Millised on ettevõtte müügi prognoosid 2015. aastal.**

*Väga raske on prognoosida. Näiteks tänni kliendid soovivad rohkem tooteid, kui me masin toota suudab. Aga täpsemate müügi prognoosidega tegeleb eestis olev müügi juht. Et mina neid nii täpselt ei tegi.*

### **4. Millise sagedusega vaadatakse üle Frog Plasticu müügi strateegia ? Millised muudatused olete aja jooksul müügi strateegiasse sisse viinud ?**

*Strateegia ülevaatamisega tegeleb samuti Eestis tegutsev müügi juht.*

## Turu segmenteerimine ning sihtgrupi määratelmine

5. Kuidas teie ettevõttes identifitseeritakse potentsiaalseid kliente?

*Mina vaatan inimeste järgi. See kõik selgub kohtumisel, millised nad välja näevad ning mida nad räägivad. Sellest teen siis hilisemad järeldused. Samuti vaatan ma käivet ning ettevõtte suurust. Mulle pigem meeldivad suured ettevõtted, kes on maailma tasemel.*

*Samas tuleb ka väiksemate klientidega tegelda. Aga kui sa näed, et sellest ei pruugi midagi tulla, siis ei ole mõtet nendega tegelda ja aega kulutada.*

Kas enne kohtumist ka kuidagi identifitseeritakse potentsiaalseid kliente ?

*Mitte minu poolt. Mina ei ole selline, kes googeldab ja otsib kliente. Ma valin sisetunde järgi ja usaldan seda.*

6. Kuidas hindate potentsiaalse kliendi oodatava koostöö pikkust ?

*Ma hindan seda alati ikka väga pikalt. Näiteks 10neks aastaks. Mitte lühemaks.*

7. Kuidas hindate potentsiaalse kliendi kasumlikkust ?

*See on hästi suhteline. Kui sa lähed näiteks uuele turule ja saad uue kliendi, siis sa võid arvestada sellega, et kasumlikkus ei ole alguses nii suur. Aga olenemata sellest tuleb kliendiga koostööd teha, kui sa tahad nõ "jalga uksevahele saada". Mul näiteks on üks selline klient. Aga ma näed, et kui ta on mul olemas, käin temaga messil ja teen koostööd, siis see tuleb tulevikus kasuks. Põhjus seisneb selles, et näiteks ühte segmenti kuuluvad kliendid käivad ju kõik omavahel läbi ja teavad üksteise tegemiste kohta. Siis tuleb hoida ikka häid suhteid. Minu klient on väga suur ja peaaegu, et müüb kõigile enda tooteid edasi, mis meie valmistame neile. Seega kõik usaldavad seda suurt klienti. Ja kui ma lähen messile, siis mina näiteks ei otsi uusi kliente. Klient ise tuleb ja näitab, eri lahendusi, mida keegi teeb. Niimodi käib see asi.*

8. Millise perioodi ulatuses tehakse teie ettevõttes müügiprognoose? Millistes segmentides prognoosite kõige suuremat kasvu 2015. aastal?

*Meil tuleb sel aastal uus masin juurde, mis annab topelt tootmisvõimsust, seega me kindlasti peame kasvama. Enne seda oli probleem selles, et pidime mingid vormid välja viima, kuna polnud vajalikku tootmisvõimsust.*

*Müügiprognoosid teeb samuti Eesti müügijuht. Ma eeldan, et need tehakse aasta peale.*

*Kasv tuleb ilmselt saunatünnide pealt – see on hetkel meie põhi toode, ehk siis me oleme nagu tünnivabrik praegu. Samuti tuleb kasv ka pumplate pealt, mida me teeme enda ematööstusele.*

9. Kuidas plaanite turuosa kasvatada (plaane ellu viia) ?

*See plaan on hetkel reaalsuseks juba saanud. Aga edasi kasvatamiseks oleks vaja juurde väiksemaid tooteid masinasse. See võib olla mingisugune disainitoodet vms, et seda nagu iial ei tea.*

Ma pigem mõtlesin, et kuidas te plaanite prognooside kohaselt teatud segmentides kasvu saavutada.

*No sellesuhtes meil muud ei tulegi teha kui toota. Meil on need kliendid käes. Ma olen need juba välja otsinud. Edasi tegelevad teised inimesed nende klientidega. Eesmärki aitavad saavutada kvaliteetsed tooted.*

10. Milliseid näitajaid teie ettevõttes analüüsitakse potentsiaalsete klientide määramisel ?

*Võetakse arvesse kindlasti rahvast ja suhtumist. Kui meile tuleb näiteks Venemaalt klient, siis meil on nende suhtes suured eelarvamused ja ei võta nii tõsiselt. Samuti oli meil üks Rootsi klient, kes oli Inglismaalt pärit. Tuli meile kohe külla ja tahtis koostööd hakata tegema. Soovis saada ka toodetele ainuõigust edasimüügi osas. Nõutav kogus oli väga suur ning samas tema poolne ostuhind väga madal. Need nõudmised olid sellised, mis meid ei rahuldanud ja otsustasime talle mitte müüa. Seega me usume, et meie väärtus on ikkagist suurem kui mõned kliendid seda meist arvavad. Tihti on see, et*

*väliskliendid võivad tunnetada, et me oleme kunagine idaeuroopa riik ning sellest tulenevalt peaks meilt saama kõik asjad väga odavalt kätte. Et selliste klientidega me ei tegele.*

Saan ma õigesti aru, et potentsiaalse kliendi valikul on rahvus üks põhiline näitaja, mida võetakse arvesse ?

*Võib olla aga ei pruugi. Põhilised on siiski lõpuks inimsuhted. Aga inimsuhetes mängib kindlasti rolli suhtluskeel. Näiteks kui ma ühe Soome kliendiga rääkisin Rootsis keeles, siis võeti hoopis paremini omaks. Meie äriuhe oli peale seda absoluutselt teistsugune.*

11. Kuidas mõjutab ostukäitumine potentsiaalse kliendi valikut?

*Meid see hetkel ei mõjuta. Me proovime ikka kõigile müüa. Samas peab vaatama seda, et milline see klient tulevikus on. Kui selgub, et klient soovib tulevikus ainult 10 toodet, siis see meile eriti ei sobi. Ei ole mõtet, et tema vorm jääks siia vedelema ja ruumi võtma.*

12. Milliste tunnuste alusel olete lisaks eelnevalt väljatoodud identifitseerimis võtetele määratlenud potentsiaalseid kliente?

*Me võtame ikka kõik, mis võtta annab. Me proovime ikka alati kõike. Kammime lõbi kõik võimalused. Ma käin igasugustel messidel – aiandusmessid, villamessid jne. Kogueag tuleb hoida kõrvad ja silmad lahi ning vaadata, mida toota saaks – ükskõik mida.*

Aga kas siis kliendi tunnuseid ka kuidagi vaadatakse ?

*Ei vaadata. Tuleb proovida ikka kõikidele läheneda.*

Saan ma õigesti aru, et te tõesti proovite läheneda kõikidele segmentidele ?

*Jah, ikka. Tuleb kõik võtta, mis võtta annab.*



13. Kuidas teie ettevõttes toimub potentsiaalsete klientide järjestamine või muut moodi grupeerimine (uued kliendid, olemasolevad kliendid) ?

*Järjestamine käib ikka nii, et see kes kõige rohkem raha sisse toob, on number üks, ehk siis suurliendid on tähtsamad. Ega siin muud järjestamist eriti ei olegi. Samas me proovime ikka kõigile anda seda, mis nad tahavad. Et meie jaoks on kõik tähtis. Me peame hoidma kliente ning ega kedagi me otseselt välja ei saada. Teeme kõik, et kliendid meie juurest ära ei läheks.*

14. Kuidas töötate välja igale erinevale sihtrühmale müügistrateegia ? Palun selgitage põhjalikumalt

*Ma ei oska öelda kas me töötame midagi välja. Ega vist väga ei tööta. Me anname aina minna kogu aeg. Kõik käib meil jooksupealt. Lähed käid tänava peal ringi, näed liivatuskasti, teed pildi, otsid välja mis firma ja ongi kõik. Aga noh, see olen mina.*

#### **Kliendisuhete arendamine ning müügitulemuste valik**

15. Kuidas iseloomustaksite kliendisuhteid teie ettevõtte klientidega ?

*Väga personaalsed, isiklikud, sõbralikud, ausad. Ausus on nr 1. Ja samuti pikaajalsed suhted.*

16. Kuidas haldate kliendisuhteid erinevate kliendigruppidega ? Millised süsteemid seda toetavad ?

*Mulle tundub, et ma peab hakkama kordama ennast. Ma olen nagu sellest vist juba rääkind.*

Ei, ma pigem mõtlen seda, et kas peate mingit ajalugu klientide kohta. Nii uute kui ka vanade klientide suhtes.

*Mina sellega ei tegele. Sellega tegeleb Eestis olev müügitule.*

17. Milliseid müügituleid rakendate erinevatele kliendigruppidele ?

*Tähtis on ikkagist see, kes toob sulle kõige rohkem raha sisse, et see on number üks onju. Ma ei oska sulle midagi muud öelda.*

18. Kuidas arvestate erinevate müügitaktikate rakendamisel tekkivat kulu ning hilisemat loodavat väärtust seoses kliendisuhete arendamisega ?

*Kui on vaja mingisuguseid kulutusi teha, siis tuleb need teha. St, et kui vaja kuhugi kohale sõita, siis sõidame ikkagist kohale. Mingid asjad saab tänapäeval ajada ka netiteel ära. Seega eks me mõtleme ikka, kuidas kokku hoida.*

19. Kuidas toimite potentsiaalsete klientidega, kes esmasel kokkupuutel ei ole huvitatud teiega koostööst ?

*Ma lasen neil olla mingi aja, kui mulle ära öeldakse. Ja siis mingi aja pärast võtan nendega uuesti ühendust. On tõenäoline, et mingi aja pärast nendel tekib soov meie toodet osta. Ma kindlasti ei tambu neid ja ei käi pidevalt peale. Teinekord see võib isegi olla aasta. See pealekäimine ei too mitte mingid tulemust. Näiteks minu kõige suurem klient esmasel kohtumisel tõi välja selle, et talle täpselt meeldib see meie suhtumine, et me ei käi peale niivõrd palju ja hoiame sellist parajat hoiakut. Seega minuarust ongujust ikkagist kõige olulisem inimsuhted. Peab ära tunnetama kuidas olukorras õigesti käituda.*

### **Erinevad müügikanalid ja toetavad turundustegevused.**

20. Millised on põhilised müügikanalid, mille kaudu te jõuate enda klientideni?

*Polegi olemas põhilisi. See tuleb lihtsalt elust enesest. Ühe suurkliendi leidsin puhkusel olles vaadates ajakirju. Silmad ja kõrvad peavad kogu aeg lahti olema ning ei ole olemas mingeid konkreetseid kanaleid. Loomulikult sa võid netis istuda ja otsida.*

*Mingites müügikoolitustes õpetatakse samuti, et tee mingi x arv kõnesid päevas (Mõte: hea tähelepanek. Tavaline telefoni müük ei pruugi aidata. Oleneb kuidas ühendust võtta). Mina leian, et see kasu mis sealt tuleb on palju väiksem kui see kui sa töötad iga hetk. Vaadata kuulutusi, firma nimesid otsida, sõita ringi jne. Ja sealt tuleb palju suurem kasu. Ehk siis isilik müük on see tähtis pool siin. Ja ise peab olema avatud. Et kõik oleneb inimesest endast. Müügiinimeseks pead sa olema sündinud.*

21. Kuidas hindate erinevate müügikanalite efektiivsust? Milliste näitajate abil?

*Mina ei analüüsi. Mina sõida lihtsalt peale peale.*

Aga kuidas see efektiivsuse mõõtmine siiski käib. On olemas ju traditsioonilised turundustegevused ja uuel ajastul digitaalsed turunduskanalid, mis võimaldavad klientideni jõuda. Kuidas te neid hindate ?

*Võiks öelda, et isiklik müük ja kontaktide võrgustik on see efektiivne kanal. Meie plasti alal näiteks ei saa eriti teisi kanaleid rakendada. Väga raske võib olla sellist keerulist rotatsioonivaluga tehtud toodet läbi mingisuguse sotsialvõrgustiku müüa. Et kirjutad sõpradele, tulge ja ostke sõbrad – ei ei, nii ei saa. Et see on ikkagist puhas ja isiklik müük, mis on efektiivne. Ma käin siin ringi ja näen näiteks paadiklubisid, ning siis tekib mõte, et võiks need kõik ükshaaval läbi käia. Või siis käid kuskil reisil ja näed mingied liivatuskaste. Siis tekib kohe mõte, et võiks ka neid sinna müüa. Et me oleme ikkagist ainult isikliku müügi peale väljas.*

22. Millised müügikanalid teie arvates on ebaefektiivsed klientideni jõudmiseks?

*Eelmises küsimusest juba selgus vist. Aga noh sotsiaalmeedia ikkagist on ebaefektiivne. Me ei saa ju midagi edasi müüa. Meil on 90% allhanke korras tehtud tooted, mis kuuluvad klientidele. Me ei saa minna sotsialvõrgustikku kuhugi midagi pakkuma, et kuulge me teeme teile vormi ja tulge ostke tooteid – ei see ei toimi.*

Samas kuidagi te peate ju jõudma nende allhanke klientideni, kes tahavad, et te valmistaksite neile vormi alusel tooteid. St. kakkaks teie kliendiks.

*No see käib ikkagist läbi tuttavate ja isikliku võrgustiku. Näiteks Eesti on nii väike, kus kõik teavad kõike.*

Saan ma õigesti aru, et kõik peale isikliku müügi ja kontaktide on ebaefektiivsed kanalid ?

*Jah, minu arust küll. Aga vb kodulehte külastavad veel mõned. See võib olla oluline ja efektiivne tegelikult.*

23. Milliste müügikanalite kaudu plaanite tulevikus jõuda oma uute klientideni?

*Jätkata samamoodi läbi isikliku müügi. Toimib ju siiani. Masin on täis.*

24. Kui sageli tegelete uute klientide otsimisega ?

*Pole olemas mingit sagedust. Tegeleme jooksvalt. Käime jooksvalt messidel ja hoiame silmad ja kõrvad lahti.*

25. Millised abinõud järgnevast loetelust klientidega suhtlemisel parema koostöö nimel on teie ettevõttes rakendatud ?

- Te pakute enda klientidele tehnilist nõustamist läbi kodulehe – jah/ei

*Ei*

- Teil töötab lisaks müügimeeskonnale kliente nõustav tehnilist tuge pakkuv meeskond – jah/ei

*Jah. Tehnilist tuge pakkuv insener*

- Te olete suurl klientidele igal ajal kättesaadav ? jah/ei

*Jah!*

- Kas oskate ise midagi juurde lisada, kuidas kliente paremini teenindada? Jah/ei.  
Kui jah, siis palun täpsustage.

*Kvaliteedi parandamine näiteks. Aga kuidas parandada, seda ma ei oska öelda.*

## SUMMARY

### BUSINESS-TO-BUSINESS SALES STRATEGY DEVELOPMENT ON EXAMPLE OF OÜ FROG PLASTIC

Birk Põldme

Today's business-to-business (B2B) sales company management is expected to require more effort than ever before. Regardless of the importance of long-term business relationship with both sides, business customers analyzing increasingly more information for better business opportunities, therefore replacing their business partners more often. As a result, in particularly B2B CEOs and also the whole sales team must think strategically, operate consistently in implementing the set objectives.

Customer confusion, intense competition, market saturation, product commoditization and the impacts of the global economy, these are the five challenges that will dominate business-to-business environment for the foreseeable future.

This research paper's purpose is to make suggestions for shaping B2B sales strategy on example of a company Frog Plast OÜ. To achieve the purpose, the author proposed the following research assignments:

- 1) Research the specificity of B2B companies and the sales process.
- 2) Research the elements of sales strategy of business-to-business company's.
- 3) Establish principles for shaping business-to-business elements of sales strategy.
- 4) Carry out an empirical research, to find out, how the company Frog Plastic addresses the elements of sales strategy.
- 5) Make suggestions for shaping the B2B sales strategy.

Selling strategy is known as company's groundsel and it is evolved by organisations management in collaboration with selling and marketing managers. Selling strategy's elements are:

- market segmentation and choosing the target group;
- developing customers' relations and selling models choice;
- multiple selling channels and supporting marketing activities.

Therefore, B2B organisations and their business clients are facing different strategical challenges. To research about B2B organisation's general selling activities and strategies, author found a suitable company, who would be interested in suggestions on how to design their selling strategy. Therefore, author researched Frog Plastic's general selling activities and necessary selling strategy elements, by carrying out an interview with Estonian and Swedish sales managers.

Based on this research paper, author can state that the chosen organisation Frog Plastic, who is manufacturing rotational mouldings, is a successful company in the area of industrial field, whose selling process is very contemporary. By analyzing the selling strategy's elements it has turned out that Frog Plastic is a classical example of how nowadays manufacturing organisations use their selling strategy. Which means that they don't pay much attention to customers segmentation and choosing the target group. Long-term relations are the ground for finding business associates and personal contacts network has the main role on finding business associates.

Based on that, the author has made the following suggestions to Frog Plastic on how to create selling strategy and activities, summary of the suggestions is in the following list:

- Plan selling prognoses for every following year of activity;
- Look through yearly sales strategy and implement the plans;
- Create profiles to the most important clients for the organization and based on that choose the right target groups. From now on approach and deal only with those organisations;
- Find as many potential customers in pump station and saunatub segment, who would help to find use in enlarged production capacity in the future;
- From now on segment in addition to existing features potential clients as well as competitor's, expectation of quality, expectation of price level, purchase policy, expected profit to customer and by the buying decision makers;

- Continue focusing on the saunatubs' and pump stations' manufacturers. Choose new segments in product portfolio only if previously mentioned segments have reached their maximum;
- Making the clientlist for Estonian and foreign it is recommended to use help of the service providers ([www.bisnode.ee](http://www.bisnode.ee)) or free-lancers ([www.upwork.com](http://www.upwork.com));
- Recommend to work out different selling strategy for every different target group;
- Get feedback on product's end users' satisfaction;
- Continue maintain long-term relations with the most important customers, involving them to development activities;
- Definitely continue personal selling with the most important customers;
- From time to time publish introductory articles in <http://www.toostusuudised.ee/> and similar channels;
- Continue to visit the tradeshow;
- In addition to personal sale and personal contacts, use following social network channels:
  - Create a LinkedIn socialmedia account, to find professional business contacts. Update the content of a Facebook account.
- Look through SEO -*search engine optimization*;
- Add Frog Plastic's profile to [www.estonianexport.ee](http://www.estonianexport.ee) environment.

In conclusion, the research paper achieves its purpose, because based on B2B subject field organisations sale strategy theoretical handling and carried out empirical research it was possible to make recommendations for sales strategy development. In the recommendation part of this current research paper, it should also take into consideration the restrictions, which derived from research large scale. Because of that some important topics were not considered in the research, for example external environment analysis and selling staff's personal selling contribution, which also effects general selling strategy development.

There is definitely a potential for upcoming researches in plastic manufacturing field. This research describes just general selling strategy used in B2B organisations. The recommendations made in research paper can become more specific, which would be

more effective to use in manufacturing field, when you include the external environment analysis of the plastic industry and sales staff personal contribution. Every researched strategy's element is quite voluminous field on its own, it would be very important to research all the selling strategy elements separately and as detailed as possible.



## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina: Birk Põldme

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose "*Business-to-business* müügistrateegia kujundamine OÜ Frog Plastic näitel", mille juhendaja on Elina Kallas,
  - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 26.05.2015